



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO**  
**CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS**  
**ESCOLA DE COMUNICAÇÃO**

**PLANO DE MARKETING BASEADO NO CANVAS**

**Estudo de caso: Brownie do Luiz**

Ana Carolina de Almeida Saltoun

Rio de Janeiro/RJ  
2014

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO**  
**CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS**  
**ESCOLA DE COMUNICAÇÃO**

**PLANO DE MARKETING BASEADO NO CANVAS**

**Estudo de caso: Brownie do Luiz**

Ana Carolina de Almeida Saltoun

Monografia de graduação apresentada à Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social, Habilitação em Publicidade e Propaganda.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Refkalefsky

**PLANO DE MARKETING BASEADO NO CANVAS: Estudo de caso – Brownie do Luiz**


Ana Carolina de Almeida Saltoun

Trabalho apresentado à Coordenação de Projetos Experimentais da Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social, Habilitação Publicidade e Propaganda.

Aprovado por

  
Prof. Dr. Eduardo Reikalefsky, ECO/UFRJ – orientador

  
Marcio Tavares d'Amaral – Professor titular emérito da ECO/UFRJ

  
Prof. Dr. Luiz Solon Gonçalves Gallotti – ECO/UFRJ

Aprovada em: 05/12/2014

Nota: 10,0

Rio de Janeiro/RJ

2014

Rio de Janeiro/RJ  
2014

S261      Saltoun, Ana Carolina de Almeida

Plano de Marketing baseado no Canvas: estudo de caso:

Brownie do Luiz / Ana Carolina de Almeida Saltoun. 2014.

77 f.: il

Orientador: Prof. Eduardo Refkalefsky

Monografia (graduação) – Universidade Federal do Rio de Janeiro,  
Escola de Comunicação, Habilitação Publicidade e Propaganda, 2014.

1. Marketing - Planejamento. 2. Estratégia de Marketing. 3. Brownie do Luiz. I. Refkalefsky, Eduardo. II. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Escola de Comunicação.

CDD: 658.8

Dedico esse trabalho à minha amada mãe, que fez do seu suor a minha educação e do seu amor a minha essência. E ao meu avô de coração, pois o céu é pequeno para separar nós dois.

## AGRADEÇO

-Aos meus pais, por todo amor que me dedicaram, todo o zelo no meu crescimento e por todas as oportunidades que me proporcionaram.

-Aos meus avós de coração, por me adotarem como neta e muito me ensinarem sobre a vida, amizade e amor incondicional.

-Aos meus familiares, pelo carinho de sempre e pela torcida durante toda a minha caminhada.

-Aos meus amigos, que são meu suporte para todas as turbulências da vida ou explosões de felicidade. Às amigas de infância: Duda, Loudous, Ju e Flavinha, que me acompanham desde sempre e me fazem me sentir sortuda por tê-las ao meu lado. Aos Queridos Amigos, que muitas alegrias me trouxeram. Aos amigos da ECO, que tornaram a minha vida nessa faculdade muito prazerosa e emocionante, aqui encontrei amigos para a vida toda. Às amigas da loja, que cuidam de mim como se fossem mães. E aos amigos da vida, que não menos importantes, preenchem meus dias de alegrias e afeto.

-Ao Alt, meu melhor amigo e amor, por todo o carinho, cumplicidade e companheirismo.

-A todos os professores que me acompanharam nessa trajetória de aprendizado e encantamento. À Alda, por todo o auxílio sempre. Ao Marcio, por nos encantar com a sua paixão pela filosofia. E ao Ref, por me apresentar o *Business Model Canvas* e toda a sua magia.

-E à classe trabalhadora do Brasil, por financiar a minha formação em uma universidade pública. Espero retribuir o esforço que me proporcionou estar na UFRJ durante os últimos quatro anos.

SALTOUN, Ana Carolina de Almeida. **Plano de marketing baseado no *Canvas*: estudo de caso - Brownie do Luiz**. Orientador: Eduardo Refkalefsky. Rio de Janeiro, 2014. Monografia (Graduação em Publicidade e Propaganda) – Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro. 105f.

## RESUMO

Este trabalho busca, a partir da utilização do *Marketing Model Canvas* (adaptação do *Business Model Canvas*), produzir um plano de marketing focado nas lojas próprias do Brownie do Luiz que seja visualmente organizado e de fácil compreensão entre profissionais de diferentes áreas. Para isso, foi feito um estudo em bibliografia especializada sobre o *Business Model Canvas* e o *design thinking*, além da realização de uma coleta de dados empíricos sobre a empresa e de entrevistas em profundidade com sócios, colaboradores e clientes das lojas. Como resultado, apresento algumas sugestões de medidas a serem adotadas pelo Brownie do Luiz a fim de melhorar o seu desempenho no mercado e a relação com os seus clientes.

**Palavras-chave:** *Marketing Model Canvas*; Brownie do Luiz; Plano de Marketing; *Business Model Canvas*; *Design Thinking*.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Diferenças de abordagem entre o marketing e o design.....	18
Quadro2	MMC Público.....	36
Quadro3	MMC Necessidades, desejos e demandas.....	38
Quadro 4	MMC Informação e Marketing.....	39
Quadro5	MMC Concorrentes.....	42
Quadro 6	MMC Benefícios.....	43
Quadro 7	MMC Produto.....	45
Quadro 8	MMC Preço.....	56
Quadro 9	MMC Distribuição.....	57
Quadro 10	MMC Comunicação.....	59
Quadro 11	MMC Completo.....	66



## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
1.1 Por que o Brownie do Luiz?.....	12
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>13</b>
2.1 <i>Business Model Canvas</i> .....	13
2.2 <i>Design Thinking</i> .....	16
2.3 <i>Marketing Model Canvas</i> .....	18
2.3.1 Análise de Mercado.....	20
2.3.2 Produtos.....	20
2.3.3 Preço.....	21
2.3.4 Distribuição.....	21
2.3.5 Comunicação.....	21
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>22</b>
<b>4. BROWNIE DO LUIZ.....</b>	<b>23</b>
4.1 Como surgiu.....	23
4.2 Valores e Missão.....	24
4.2.1 <i>Sustentabilibrownie</i> .....	25
4.3 Identidade Visual.....	26
4.4 Lojinhas.....	28
<b>5. PLANO DE MARKETING.....</b>	<b>32</b>
5.1 Análise de Mercado.....	32
5.1.1 Público.....	35
5.1.2 Necessidade, Desejos e Demandas.....	37
5.1.3 Sistema de Informação e Marketing.....	39
5.1.4 Concorrentes.....	41
5.1.5 Benefícios.....	43
5.2 Produtos.....	44
5.2.1 Veneno do Alasca.....	48
5.2.2 Serviços.....	49
5.2.2.1 Serviços baseados em Mão de Obra.....	49
5.2.2.2 Serviços baseados em Recursos Físicos.....	50

5.2.2.3	Serviços baseados em Tecnologia.....	53
5.2.2.4	Serviços baseados em Informação.....	55
5.3	Preço.....	55
5.4	Distribuição.....	57
5.5	Comunicação.....	59
5.5.1	Internet.....	63
<b>6.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>66</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>72</b>
	<b>APÊNDICE A.....</b>	<b>75</b>
	<b>APÊNDICE B.....</b>	<b>79</b>
	<b>APÊNDICE C.....</b>	<b>83</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Em um mercado cada vez mais competitivo, onde empresas são rodeadas por incertezas e instabilidades, a boa definição de estratégias de marketing e a compreensão dos planos de ação por todos os setores envolvidos em uma corporação podem exercer um papel crucial para o êxito de suas marcas.

Algumas vezes, torna-se difícil obter entre diferentes áreas de uma empresa a compreensão compartilhada de um plano de ação. Quando fazemos um plano de marketing, por exemplo, são páginas e páginas com termos específicos e análises extensas, que em muitas ocasiões só se fazem entender entre os profissionais de comunicação.

Para que- em um ambiente de mercado cada dia mais colaborativo e marcado pela escassez de tempo- esse problema seja sanado, há de se criar um conceito inovador, que seja simples, relevante, intuitivamente compreensível, mas que ao mesmo tempo não simplifique tanto a complexidade do funcionamento de qualquer empresa (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Pensando nisso, busquei fazer um trabalho de conclusão de curso que fosse um plano de marketing com um formato diferente do que estamos acostumados a ver. Baseado no livro *Business Model Generation*- Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011), utilizo o conceito de *design thinking* para elaborar um plano de marketing para a marca Brownie do Luiz e expô-lo de maneira simples, intuitiva e compreensível, prezando a importância da organização visual, da flexibilidade para cocriação e do pensamento coletivo em projetos.

O plano de marketing que será montado, não visa apenas trazer soluções estratégicas para a marca a ser analisada e estudada, mas também mostrar os benefícios que o uso de ferramentas facilitadoras de novas formas de criação, captura de valor e entrega podem trazerem um ambiente empresarial marcado pela ampliação das fronteiras de atuação através do desenvolvimento das novas tecnologias.

O trabalho apresenta uma proposta de adaptação do *Business Model Canvas*, utilizando o *Marketing Model Canvas*, modelo feito pelo professor doutor Eduardo Refkalefsky. O objetivo é construir um plano de marketing visualmente organizado e de fácil compreensão entre profissionais de diferentes áreas. O *Business Model Canvas* é um modelo de visualização e diagnóstico para planos de negócio que permite adaptação, o *Marketing Model Canvas* é uma adequação do *Canvas* original para a área de marketing. O estudo também busca inspirar outros alunos e estudantes de publicidade e propaganda a explorarem uma nova ferramenta

visual, blocada, intuitiva e colaborativa, que pode auxiliá-los na geração de *insights* valiosos para projetos e planos.

### **1.1 – Por que o Brownie do Luiz?**

Escolhi a marca Brownie do Luiz por me identificar com o espírito empreendedor do jovem Luiz, dono da marca, e por perceber, entre meus nichos de relacionamento, uma grande aceitação dos produtos da empresa, mas uma certa dificuldade para saber onde os brownies eram vendidos.

A escolha também foi feita por acreditar que na ECO (Escola de Comunicação da UFRJ) existem muitos jovens que, assim como eu, vislumbram a possibilidade de criarem seus próprios negócios no futuro. Sendo assim, esse trabalho utiliza o estudo de caso do Brownie do Luiz como aprendizado para a construção de um plano de marketing dinâmico que possa auxiliar a percepção sobre negócios, empreendedorismo e inovação em marketing.

O trabalho visa analisar principalmente as lojas próprias do Brownie do Luiz e desenvolver estratégias de marketing para as áreas que a empresa apresente erros ou dificuldades. Para isso, utilizei um estudo profundo sobre o *Business Model Generation*; ferramentas do *design thinking*; coleta de dados empíricos sobre o Brownie do Luiz; entrevistas com sócios e colaboradores da marca e pesquisas realizadas pela própria empresa.

Com o intuito de auxiliar a marca a se desenvolver no mercado, as perguntas que devem ser respondidas por esse trabalho são: A empresa sabe quem é seu público-alvo? Quais os métodos de obtenção de informação sobre o público? O Brownie do Luiz sabe quem são seus concorrentes? A marca consegue passar a sua missão ao público-alvo? A linha de produtos do Brownie do Luiz é implementada de maneira correta? Há benefícios para quem vai até as lojas próprias? Os benefícios que o público espera obter da marca são passados? Há um canal adequado de atendimento aos clientes? Há algum serviço que a marca deveria oferecer e não oferece? Há um canal de relacionamento com a marca? A exposição dos produtos é feita de maneira correta? A ambientação das lojas é adequada? Quais os canais de comunicação da marca? Eles são usados da maneira correta?

## 2.REFERÊNCIAL TEÓRICO

Nesse capítulo apresento o *Business ModelCanvas*, o caminho que os autores percorreram até a criação do modelo eo conceito *design thinking*, de grande relevância para a estruturação visual nas áreas de gestão estratégica.O leitor também encontrará uma breve definição do que é o marketing, quais as suas funcionalidades, e qual a importância de um plano de marketing. Por último, apresento o *Marketing ModelCanvas* (REFKALEFSKY,2014), adaptação do *Business ModelCanvas*,realizada pelo professor doutor Eduardo Refkalefsky,para os profissionais de marketing, que será utilizada para a criação do plano de marketing para a marca Brownie do Luiz.

### 2.1 – *Business ModelCanvas*

Qualquer negócio é um sistema. Um sistema é a combinação de vários elementos, interconectados, de forma a constituir um todo organizado.

Entende-se que um negócio é um sistema porque ele é constituído por várias partes ou funções e necessita de todas elas para ser bem sucedido.

Um modelo é uma descrição de um sistema. Essa descrição pode ser feita de forma linear, com textos e números, por exemplo, ou de forma visual, como um desenho, um boneco, um gráfico. (SEBRAE, 2013, p.12)

Alexander Osterwalder iniciou seu estudo sobre modelos de negócios ligados à internet no princípio dos anos 2000. Para ele, empresas baseadas na web não utilizavam mais as formas convencionais de conduzir os negócios. O importante papel que a internet exercia sobre as corporações demandava atitudes flexíveis, dinâmicas e que fossem ajustáveis a um mundo gradativamente conectado. A tecnologia estava regularmente transformando e delineando o ambiente de negócios(GAVA, ÉVERTON, 2014 apud LANDT; DAMSTRUP, 2013; OSTERWALDER, 2004).

Seguindo essa linha de pesquisa, Osterwalder buscou um conceito que facilitasse a descrição e representação de modelos de negócios em um ambiente altamente conectado e suscetível a transformações advindas da tecnologia. O conceito que norteou sua busca foi a ontologia, uma construção conceitual que une um grupo de itens e suas ligações mostrando a lógica intrínseca ao empreendimento e seu modo de gerar valor. A ontologia constrói uma linguagem comum, uma vez que permite a compreensão mútua, entre pessoas com padrões mentais distintos, sobre um modelo de negócios em debate(GAVA, ÉVERTON, 2014 apud OSTERWALDER, 2004)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Essa é a definição de Ontologia descrita pelo autor, podendo haver disparidades com o seu real significado.

A partir desse conceito, Osterwalder fragmentou os quatro pilares essenciais de um modelo de negócios (produto; interface com o cliente; gerenciamento de infraestrutura e aspectos financeiros) em um aglomerado de nove elementos interconectados que formam um modelo de negócios, expressando qual o tipo de serviço ou produto que a empresa oferece; qual público-alvo desse produto; de que maneira a empresa opera para entregar o produto; e qual a perspectiva de lucro.

O conceito de ontologia passou por modificações e aperfeiçoamentos e em 2010 Alexander Osterwalder e Yves Pigneur publicaram o livro *Business Model Generation* (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). Apoiados nos estudos prévios de Osterwalder, os autores sugerem um esqueleto para apresentação de modelos de negócios e das conexões entre seus diversos elementos: o *Business Model Canvas* (BMC).

Os autores reiteram que para a concepção de um modelo de negócios é preciso haver uma ferramenta que permita a assimilação compartilhada a respeito de um modelo em discussão. Para isso, eles adequam a ontologia estudada por Osterwalder, e utilizam o conceito de *design thinking* de modo a realçar visualmente as conexões entre os componentes do BMC. Tal adaptação possibilita a construção de modelo de negócios simplificada, compreensível e que não elimina a complexidade do negócio (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011), como observamos na Figura 1.



Fonte: Osterwalder e Pigneur, 2011, p.18 e 19.

Para que qualquer pessoa possa elaborar um modelo de negócios de forma eficaz, os autores ajustaram a Figura 1 em um quadro com o objetivo de moldar um mecanismo produtivo para expor, analisar e desenhar modelos de negócios (Figura 2).

**Figura 2: Quadro de Modelo de Negócios (*Business Model Canvas*)**



Fonte: Osterwalder e Pigneur, 2011, p.44.

O BMC é um quadro que serve como instrumento visual expondo um espaço interativo, as interligações e as trocas possíveis entre os nove blocos da ontologia de Osterwalder. Em vez de alterar um documento extenso como um plano de negócios, ele propõe que o usuário utilize Post Its, facilitando o processo criativo e a possibilidade de refinamento das ideias. Pode ser definido como uma ferramenta de gestão estratégica e empreendedora, onde cada bloco expressa uma visão sobre como a organização cria, entrega e captura valor, especificando de que maneira cada seção do quadro auxilia na geração de valor final da empresa (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2014).

A organização visual do quadro também foi pensada de acordo com o funcionamento do nosso cérebro. No lado esquerdo do BMC se encontram todas as áreas da empresa que o cliente não vê, mas que são necessárias para manter as operações da empresa funcionando com **eficiência**, esse lado se corresponde ao nosso lado esquerdo do cérebro que é responsável pela **lógica**. Enquanto no lado direito do *Canvas*, encontramos todas as áreas que o cliente enxerga, que são responsáveis por captar a percepção deles e criar **valor**, se relacionando com o nosso lado direito do cérebro responsável pelas **emoções** (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p.48 e 49, grifo meu).

## 2.2–DesignThinking

O termo *design thinking* foi criado para diferenciar a visão que as pessoas tinham sobre o vocábulo “*design*” significando a forma ou a superfície das coisas, daquilo que acontece por trás delas, ou seja, as suas especificidades na maneira de saber, pensar e agir(MOURA,2012).O conceito engloba uma abordagem projetual, centrada no humano, utilizando um conjunto de métodos de diversas áreas para compreender as pessoas em um determinado contexto e co-criar soluções por meio de um processo iterativo (que permite o refinamento e a melhora das ideias) e incremental de prototipação.

O nome *design thinking* faz alusão ao modo do designer pensar, que usufrui um tipo de pensamento fora do comum, baseado na abordagem de um problema sobre diversos ângulos e perspectivas, necessitando o trabalho colaborativo com equipes multidisciplinares e o raciocínio abduativo:

Nesse tipo de pensamento, busca-se formular questionamentos através da apreensão ou compreensão dos fenômenos, ou seja, são formuladas perguntas a serem respondidas a partir das informações coletadas durante a observação do universo que permeia o problema. Assim, ao pensar de maneira abduativa, a solução não é derivada do problema: ela se encaixa nele. (Vianna, et al, 2012, p13)

Não se pode solucionar problemas com o mesmo tipo de pensamento que os criou: abduzir e desafiar as normas empresariais é a base do *Design Thinking*. E é pensando de maneira abduativa que o designer constantemente desafia seus padrões, fazendo e desfazendo conjecturas e transformando-as em oportunidades para inovação. (Vianna, et al, 2012, p 14)

O *design thinking* se utiliza do *design* para criar estratégias de negócio, e muitas vezes é comparado ao termo “*design doing*”, pois trata-se de um artifício para colocar em práticas as ideias, desenhar, mapear, torná-las visíveis. Destaca-se a importância do pensamento visual, e por pensamento visual compreende-se usar figuras, rascunhos, diagramas e Post Its para construir e discutir significados.

É justamente ao processo estratégico que o pensamento visual pode adicionar valor. O *design thinking* aprimora os questionamentos estratégicos, tornando o abstrato em algo concreto, iluminando a relação entre os elementos e simplificando o que era complexo. Ele torna possível a conexão de informações e facilita a inovação em negócios. A partir desse modo de pensamento e organização visual são possíveis quatro processos: compreensão, diálogo, exploração e comunicação (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p 148).

O *design thinking* aborda o processo de criação de uma maneira centrada no humano, contextual, participativa, multidisciplinar, abduativa e iterativa. O processo de criação baseado nesse conceito se dá em três etapas: imersão, ideação e prototipação. As três etapas possuem



natureza versátil e não linear, podendo ser moldadas e configuradas de modo que se adequem ao projeto. Podem ser descritas pelas fases de pesquisa e planejamento (imersão); concepção ou co-criação (ideação) e implementação e avaliação (prototipação). Todo o processo é possível devido a uma gestão estratégica colaborativa entre profissionais de diversas áreas, o que permite uma visão holística do problema ou negócio em questão.

Durante a fase de imersão é preciso entender o mercado, a empresa e as pessoas dentro de um contexto. É eleito um tema e a partir de sua análise e da captação de dados, as informações levantadas são cruzadas, a fim de identificar padrões e oportunidades. Em seguida, as informações são sintetizadas visualmente em cartões ou Post Its *com insights* de mercado, perfis de atores extremos, mapa de valores, critérios norteadores e mapa de oportunidades de inovação.

Na fase de ideação, é necessário analisar todos os dados obtidos e iniciar um processo de *brainstorming* direcionado. A equipe precisa catalogar todas as ideias obtidas nesse processo e a partir delas criar planos de prototipação e teste para cada uma. Como é possível torná-las reais? O que é necessário? Qual a viabilidade? Como testá-las? Após a elaboração dos planos, a equipe desenvolve métricas de avaliação para selecionar as melhores ideias a serem prototipadas. As ideias devem ser a interseção entre a necessidade percebida durante a imersão e a viabilidade operacional e tecnológica. Nessa etapa, são validados os conceitos, as oportunidades de negócios e os indicadores de sustentabilidade de cada ideia.

A última fase é a de prototipação, onde as ideias se tornam tangíveis e passíveis de testes. A equipe cria protótipos de papel, interativos ou de experiência com o mínimo de recursos viáveis a fim de validar a eficiência da ideia. Através de testes de aparência, arquitetura da informação, usabilidade, ergonomia, estrutura e performance com os usuários é possível refinar o produto ou serviço em todos os aspectos (conceitual, funcional, de monetização, de comunicação e de marketing). Esse processo reduz as incertezas do projeto e aumenta o aprendizado e as chances de sucesso da solução final.

Por o *design thinking* auxiliar na introdução de novos significados a produtos, relacionamentos e serviços, estimulando os diversos aspectos (cognitivo, emocional e sensorial) envolvidos na experiência humana, seus métodos podem ser comparados aos do marketing (VIANNA, et al, 2012), como podemos ver no Quadro 1 da página seguinte.

**Quadro 1: Diferenças de abordagem entre o marketing e o design**

	<b>Pesquisa de design</b>	<b>Pesquisa de mercado</b>
<b>Foco</b>	Nas pessoas.	Nas pessoas.
<b>Objetivo</b>	Pretende entender culturas, experiências, emoções, pensamentos e comportamentos de forma a reunir informações para inspirar o projeto.	Pretende entender comportamentos a partir do que as pessoas fazem, ou dizem que fazem para prever o que fariam numa nova situação e gerar soluções a partir disso.
<b>Levantamento de dados</b>	Através da interação entre pesquisador e sujeito da pesquisa, principalmente a partir de conversas semi-estruturadas.	Priorizando questionários e entrevistas estruturadas.
<b>Amostragem</b>	Representa qualitativamente a amostra e busca por perfis de usuários extremos, pois o raro e o obscuro nas observações podem levar a uma nova e interessante ideia.	Representa a amostra estatisticamente, com o objetivo de entender as respostas das massas, frequentemente ignorando pontos fora da curva. análise dos dados requer um ponto de vista objetivo, sendo crítico evitar vieses.
<b>Tipo de informação coletada</b>	Comportamentos, objetos e palavras que as pessoas usam para expressar sua relação com as coisas e processos ao seu redor.	Opiniões e comportamentos das pessoas quanto à situação atual ou à expectativa de contextos futuros.

Fonte: Vianna, 2012, p.15.

### 2.3 – *MarketingModelCanvas*

O marketing algumas vezes é percebido apenas como força de vendas, como recurso para redução de prejuízos (ou para gerar algum tipo de lucro) em uma empresa, o que desconsidera o real desígnio da área:

Marketing é a função empresarial que identifica necessidades e desejos insatisfeitos, define e mede a sua magnitude e seu potencial de rentabilidade, especifica que mercados-alvos serão mais bem atendidos pela empresa, decide sobre produtos, serviços e programas adequados para servir esses mercados selecionados e convoca a todos na organização para pensar no cliente e atender o cliente. (KOTLER, 2003, p.11)

Em outras palavras, as empresas com o auxílio do marketing constataam os grupos com interesses consoantes aos seus produtos e serviços e focam as suas ações para a conquista desses clientes em potencial. Nesse sentido, o plano de marketing é o instrumento estratégico

gerencial empregado para identificar os pontos fortes e fracos, além das ameaças e oportunidades que o mercado oferece a uma organização, incentivando-a no estabelecimento de metas e na busca permanente pelo conhecimento das necessidades e desejos de seu público-alvo.

Um plano de marketing bem desenvolvido possibilita uma visão holística sobre onde os esforços da empresa devem ser direcionados, como as oportunidades podem ser desfrutadas e de que maneira os pontos fortes podem ser intensificados.

O *Marketing ModelCanvas* (MMC), autoria do professor doutor Eduardo Refkalefsky (KALEFSKY, 2014), foi criado a partir do mesmo pressuposto do *design thinking* é uma adaptação do modelo BMC (*Business Model Canvas*) que se apropria das características de visualização e diagnóstico do *Canvas* para a construção de planos de marketing. O MMC foi pensado devido à dificuldade também existente na área de publicidade e propaganda em produzir, inovar e por em prática um plano de marketing tradicional, geralmente muito extenso e com muitas informações e termos específicos da área.

O *Marketing ModelCanvas* é um modelo para planos de marketing que se adequa às vantagens de estruturação do *Business ModelCanvas* (organização visual, blocado, intuitivo e colaborativo), permitindo, assim, a compreensão compartilhada entre equipes distintas. Assim como o BMC, o modelo de marketing é dividido em nove blocos que facilitam a visualização da situação da empresa e a percepção das interligações e conexões entre cada elemento do quadro, como é mostrado na Figura 3.

**Figura 3: *Marketing Model Canvas* - Modelo para Plano de Marketing**

6. Produto	8. Distribuição	5. Benefícios	3. Sistema de informação e marketing	1. Público
7. Preço	9. Promoção	4. Concorrentes		2. Necessidades, desejos e demandas

Fonte: Adaptado. Refkalefsk, 2014.

O MMC é separado em cinco pilares principais: Análise de Mercado; Produto; Preço; Distribuição e Comunicação. Para cada pilar existem elementos que o compõem e se relacionam com os outros itens a fim de gerarem valor para o cliente final.

### **2.3.1 – Análise de Mercado**

Em análise de mercado, o profissional deve utilizar o quadro para definir o público (1) que pode ser formado por clientes atuais e/ou potenciais descrevê-los através de variáveis geográficas, demográficas, psicográficas ou comportamentais. O tipo de mercado deve ser especificado (de massa, segmentado, nichos ou diversificado). Também nesse pilar, se encontra o bloco de necessidades, desejos e demandas (2), onde o profissional deve identificar quais os problemas que não são solucionados para o público e listar as necessidades percebidas de cada segmento de público.

O segmento sistemas de informação em marketing (3) é o terceiro bloco a ser preenchido da análise de mercado, nele a equipe deve expor quais os mecanismos necessários para se obter informações do público e, em seguida, detalhar quais são os métodos (pesquisas próprias, externas, SAC, publicações...) e se são formais ou informais.

Também na área de análise de mercado, deve-se enumerar os principais concorrentes (4) em segmentos e é importante relacioná-los com os blocos de desejos (2) e público(3). Também fazem parte da categoria “concorrentes” quaisquer atividades que não levem o público a se tornar cliente, por exemplo: não consumir nada ou dormir. Após ter todas essas características relacionadas, pensamos em quais os benefícios (5) que a marca oferece. Nesse quesito, temos duas perguntas-chave: "O que é necessário para os diferentes públicos (1) terem seus problemas resolvidos (2)?" e "O que não está sendo atendido pela Concorrência (4)?".

### **2.3.2 – Produtos**

No pilar de produtos (6), deve estar descrito tudo o que a marca oferece a seus clientes seja tangível (produto) ou intangível (prestação de serviço). Entende-se por serviço qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto (KOTLER; KELLER, 2007, p.397).

Em uma época em que os produtos se tornam cada vez mais parecidos e são ofertados em grande quantidade, a experiência da compra passa a constituir o elemento central de

diferenciação para o consumidor e fica diretamente relacionada aos serviços prestados pelos varejistas (DAUD; RABELLO, 2007, p.21).

Por tanto, nesse bloco o varejista encontra a sua maneira de competir ao calibrar com precisão qual o feixe de serviços que irá apoiar a venda dos produtos e quais produtos apoiarão a venda de serviços.

### **2.3.3 – Preço**

No bloco Preço (7) deve ser exibido o(s) objetivo(s) de marketing: quais as estratégias em relação ao produto, mercado-alvo e posicionamento serão traçadas? Também podem ser identificados os objetivos complementares, como por exemplo: sobrevivência, maximização do lucro corrente, liderança na participação de mercado ou liderança na qualidade do produto.

### **2.3.4 –Distribuição**

A distribuição é o quarto pilar do MMC e o oitavo bloco do quadro a ser preenchido, nele devemos identificar e especificar quais os canais de distribuição do produto ou serviço (direto, atacado ou varejo), qual a importância dos canais (8) para a oferta dos benefícios (5) e estabelecer a relação se, e de que maneira, o ponto de venda (8) influencia os públicos (1) na oferta dos benefícios (5).

### **2.3.5 –Comunicação**

O último pilar do *Marketing Model Canvas* é a comunicação, sendo representada no quadro pelo bloco promoção (9). Nesse bloco, a equipe deve ser capaz de discernir quais os objetivos de comunicação (9) da empresa com os públicos (1); qual o valor que as diferentes maneiras de comunicação (9) agregam aos benefícios (5) ofertados e quais as ferramentas de comunicação utilizadas (propaganda, relações públicas, assessoria de imprensa, eventos, etc.).

### 3. METODOLOGIA

Para realizar o plano de marketing da marca Brownie do Luiz foi feito um estudo profundo dentro de uma bibliografia especializada a fim de definir conceitos ligados ao *Business Model Canvas* e ao *design thinking*, também passando por temas como o que é o marketing, quais as especificidades do marketing de varejo, como elaborar um plano e como se estrutura o *Marketing Model Canvas*.

Por o trabalho se basear em um estudo de caso da marca Brownie do Luiz, apresento uma coleta de dados empíricos obtidos a partir de entrevistas em profundidade com o sócio fundador da empresa e demais sócios e colaboradores, a fim de saber sobre seus objetivos e visão do negócio. As entrevistas também têm o intuito de facilitar a compreensão de qual a melhor maneira de elaborar um plano estratégico que realmente ajude a marca.

Como a inauguração das lojas é recente e o tempo para a realização da monografia não é muito extenso, foquei o estudo nas lojas próprias do Brownie do Luiz. Aproveitando esse ambiente, realizei entrevistas de caráter qualitativo com atuais clientes da marca e me baseei em pesquisas quantitativas feitas na internet pela marca (FALCÃO, 2014) e por estudantes de economia da UFRJ (CARVALHO, 2014).

Para a elaboração do plano, também utilizo algumas ferramentas do *design thinking*, são elas: imersão (analisar as questões não resolvidas da empresa de diferentes ângulos); pesquisa exploratória (visitar o contexto das lojas para definir os perfis e atores nos momentos de compra); pesquisa *desk* (busca de informações sobre o tema do trabalho em diversas fontes: livros, blogs e artigos, por exemplo); e *shadowing* (acompanhamento do cliente ou de qualquer ator do processo de compra durante um período de tempo que inclua sua interação com o produto). Essas ferramentas auxiliam a etapa de ideação e a construção de uma visão holística e estratégica a respeito do Brownie do Luiz.

## 4. BROWNIE DO LUIZ

### 4.1 – Como surgiu

De acordo com o site da marca, a história do Brownie do Luiz tem início em 2005, ano em que Luiz provou um bolo diferente e muito bom na casa de sua amiga e pediu a receita. Após ensinar a receita para a sua empregada, passou a levar o doce para a escola. O lanche começou a ser notado pelos amigos que julgavam o doce melhor que os produtos vendidos na cantina da escola devido a seu sabor diferenciado.

Com o tempo, os amigos começaram a brigar pelo brownie que Luiz levava a mais para dividir entre os colegas, e como solução o menino passou a vender os doces. As primeiras levas de brownie foram feitas na casa de Luiz e o transporte era feito de *skate*. Com quinze anos de idade, Luiz já tinha dado início a seu projeto empreendedor e dividia os lucros com sua empregada que, naquela época, já ganhava mais dinheiro com os brownies do que com o próprio salário de doméstica.

Luiz concluiu o ensino médio e passou um tempo estudando na Inglaterra. Ao retornar começou seus estudos na faculdade PUC-RIO e retomou a venda de brownies, no entanto sua cozinha e o pessoal já não davam mais conta da demanda. Nessa fase, quem o ajudava era Vania (nova empregada da casa), que fazia os brownies enquanto ele estudava. Nos finais de semana, a produção era feita por vários amigos que revezavam e ainda ajudavam na embalagem e na adesivação dos produtos. Todos os amigos eram remunerados com as casquinhas dos brownies que sobravam nos tabuleiros.

Aos poucos, o aumento da produção se tornou um problema, o acúmulo das latas de achocolatado estava tomando todo o espaço da casa, até que surgiu uma ideia: colocar um novo rótulo nas latas e preenchê-las com as casquinhas dos brownies que sobravam. A parte mais crocante do brownie agora seria comercializada e o nome do produto já estava decidido: "Veneno da Lata", em referência às latas de maconha jogadas pela tripulação de um navio panamenho no litoral brasileiro, principalmente na região do Rio de Janeiro em 1987.

A partir dessa ideia, Luiz e um amigo começaram a trabalhar na identidade visual da marca. Na faculdade, o brownie já era um sucesso e toda a produção levada nas mochilas era rapidamente vendida. Nessa época (meados de 2011), Luiz foi convidado pelo programa de televisão *Mais Você*, que passa no horário da manhã no canal da *Rede Globo*, para ensinar sua receita de sucesso e divulgar o Brownie do Luiz.

Com a repercussão da matéria no programa da maior rede de canal aberto do país, Luiz teve que transferir a produção dos brownies para uma cozinha industrial e chamou Vania

para ser sua sócia e alguns outros amigos. Em pouco tempo a capacidade produtiva da cozinha industrial não dava mais vazão, os sócios se viram obrigados a mudar para uma fábrica. Em 2012, no bairro de Laranjeiras, foi inaugurada a fábrica e a sua capacidade produtiva - vinte vezes maior do que a da cozinha industrial- foi excedida em menos de um ano.

Durante esse processo a equipe ia aumentando e a marca Brownie do Luiz ganhava espaço no mercado brasileiro através do boca-a-boca, das mídias espontâneas e da participação em uma matéria do programa *Mundo S/A* no canal *Globo News*. No ano seguinte, os sócios entenderam a necessidade de aumentar a produção e no final de 2013 se mudaram para uma nova fábrica na Praça da Bandeira com mais de 200 m².

O espaço da antiga fábrica em Laranjeiras tornou-se a primeira lojinha da marca com venda no varejo para clientes e hoje é responsável por 50% das vendas, segundo o Luiz em entrevista concedida para a monografia. Em setembro de 2014, o Brownie do Luiz (BDL) inaugurou a sua nova loja no Leblon.

Hoje eles contam com mais de quarenta funcionários, logística de distribuição própria e seguem se esforçando para crescer mantendo a qualidade da receita caseira, o frescor de seus produtos e o foco nas relações humanas (BROWNIE DO LUIZ, 2014a).

#### 4.2 – Valores e Missão

Os valores da marca podem ser percebidos tanto no site, como nas mídias sociais ou nas lojas do BDL. Como está exposto em uma das publicações da marca em sua *fanpage* no *Facebook*: "A alma é o segredo do negócio" e o Brownie do Luiz trabalha com o **foco nas pessoas, financeiro aberto**, tomada de **decisão por consenso** e tenta **ser a mudança que quer ver no mundo**. Para fazerem sucesso, os sócios creem que deve-se passar muito **amor** e **entrega de corpo e alma**(BROWNIE DO LUIZ, 2013b, grifo meu).

No site, os valores descritos como principais são a **simplicidade, dedicação ao trabalho, capacidade criativa, colaboração**e forte **impulso empreendedor**(BROWNIE DO LUIZ, 2014a, grifo meu). Também há uma forte noção de **transparência** da marca, principalmente por revelar a receita de seu produto-chave, o que geralmente é mantido em segredo pela maioria das empresas do ramo alimentício.

Quando questionado por mim sobre como queria que o BDL fosse reconhecido pelo público, Luiz falou que o que queria transmitir para os seus clientes era **felicidade**, mas essa ideia só era possível porque ele acredita que seja a alma de seu negócio, que esse sentimento seja real dentro da equipe, da fábrica e das lojas, e que é passado naturalmente de



"dentro para fora". Segundo ele, o BDL não poderia vender o que não acontece no interior da marca. Partindo dessa premissa, pode-se dizer que a missão do Brownie do Luiz é **alimentar a felicidade das pessoas** e também **engajar os seus clientes na sustentabilidade**, tema muito presente na marca e que merece uma seção especial nesse capítulo.

#### **4.2.1–Sustentabilibrownie**

A ideia de sustentabilidade do Brownie do Luiz leva em consideração os processos do empreendimento muito mais do que os fins que ele alcança: o "como" fazer tem tanta ou até mais importância do que "o que" fazer. As atenções do BDL são redobradas para os resíduos gerados na produção, às relações fortalecidas dentro da empresa e à evolução propiciada a cada um dos colaboradores e ao mundo:

Quando fala-se de sustentabilidade, no nosso caso, *sustentabilibrownie*, estamos simplesmente falando de criar uma empresa que se sustente. Isto é, uma empresa que proporcione espaço para a evolução pessoal de cada um e regeneração de comunidades, que deixe o mundo igual ou melhor do que era quando começamos ao nos engajar com a redução/eliminação de resíduos, implantação de fontes alternativas de energia e recursos para produção, além da própria sustentabilidade financeira (BROWNIE DO LUIZ, 2014b)

O Brownie do Luiz investe no sonho de sua "família" (sócios e funcionários), assim como mudou a vida de Vania, antiga empregada doméstica da casa de Luiz e hoje atual sócia do BDL, a marca tem como meta investir nos sonhos e na melhoria de vida de seus colaboradores, principalmente aqueles que trabalham na fábrica.

A gestão da marca é feita de forma transparente e democrática: todos os funcionários podem acessar os balanços financeiros da empresa e mensalmente é feito um encontro com diálogo aberto a todos sobre os resultados.

O apoio de causas sociais e educativas é uma constante no Brownie do Luiz, que acredita ser o seu segredo trabalhar com dedicação e amor por um mundo melhor.

O resto dos brownies nos tabuleiros (as casquinhas), que era em grande parte desperdiçado, hoje é um dos principais produtos da marca: o Veneno da Lata, e embora, após a legalização da empresa, os sócios tenham descoberto que era proibido por lei reutilizar as latas de achocolatado para a venda de seus brownies, eles sugerem que os clientes reutilizem as embalagens como vasilhinhos para plantas, porquinho de moedas ou para qualquer outra função criativa.

Para as entregas feitas fora do Rio de Janeiro, a caixa enviada no frete é reutilização do material que o fornecedor usou para entregar os insumos na fábrica, economizando a produção de papelão e reduzindo os resíduos.

As sacolas são retornáveis e com uma parceria com a Zebu Mídias Sustentáveis, o BDL produziu uma tinta feita de cacau orgânico para aplicar no material e nos *stands* que ficam nas lojinhas.

O BDL também possui um "banner vivo", que é feito com MDF (um derivado da madeira), tinta de cacau orgânico e plantas de verdade. O que reforça a ideia de empresa sustentável e que preza as interações saudáveis com o meio ambiente.

### 4.3 – Identidade Visual

A preocupação com a identidade visual do Brownie do Luiz está presente desde o início das vendas dos brownies, principalmente depois que a casquinha do tabuleiro passou a ser comercializada em latas. O logo já passou por algumas transformações até chegar na versão final, presente em todos os produtos Brownie do Luiz. Veja a Figura 4 com o logo antigo.

**Figura 4: Logo Antigo Brownie do Luiz**



Fonte: Orbemix, 2012.

Segundo um dos colaboradores, desde o início a identidade da marca deveria passar algo simples (como o próprio produto é). Para isso, a equipe fez um levantamento de símbolos que estavam presentes no dia a dia deles e que retratassem a essência da marca. Os elementos escolhidos foram: a música, o Rio, a massa do brownie antes de ir pro forno, a batedeira onde o brownie é feito e o mar.

Baseado nesse levantamento, hoje, o logotipo representa uma batedeira vista de cima, com uma forma avermelhada em sua extremidade superior que pode remeter a uma onda, a um violão ou ao relevo do Rio de Janeiro. Veja na Figura 5 o logo aplicado na lata do produto Veneno da Lata.

**Figura 5: Logo Atual Brownie do Luiz**



**Fonte: Brownie do Luiz, 2014c.**

A cor predominantemente vermelha, tanto no logo quanto na parede das lojas próprias, incentiva o paladar dos clientes. As letras do logo (Figura 5) lembram a consistência do chocolate antes de ir para o forno e passam uma ideia de diversão por não possuírem a forma rígida com que estamos acostumados a ler. O design se destaca pela irreverência adquirida através da combinação da fonte das letras, bem diferente e chamativa, da forma arredondada do logo e da cor impactante (vermelho).

Os brownies recheados chamam mais atenção nos expositores do que o brownie original, pois cada um possui a embalagem com uma cor diferenciada, remetendo ao sabor de seu recheio (Figura 6). Isso pode ser considerado um estímulo para que aqueles que não conheçam os novos sabores os provem. Já o Veneno da Lata, sempre se destaca por sua cor e formato cilíndrico e por sua embalagem ter um tamanho maior do que os pequenos brownies.

**Figura 6: Destaque dos produtos nos expositores**



**Fonte: Xavier, 2014.**

Nas lojas, predomina a combinação do vermelho com os *pallets* de madeira (material enviado pelos fornecedores e remanescente da fábrica), que dão cor aos móveis e ao balcão. As sacolas e embalagens (Figura 7) para presente também mesclam esses tons, sendo o tom escuro do papel retornável o mais presente nas sacolas e na caixa de degustação, incentivando a ideia de produto sustentável.

**Figura 7: Sacolas**



**Fonte: Brownie do Luiz, 2013b.**

Nas lojas do Leblon e de Laranjeiras, foram utilizados banner vivos, que nada mais são do que o logo da marca feito em MDF grande com tinta orgânica e plantas vivas atrás. Enquanto o banner do Leblon está exposto na parede acima do balcão (Figura 8), em Laranjeiras, o banner ganhou suportes e fica na entrada da loja. A presença de vegetais nos pontos de venda próprios também faz parte da identidade visual do BDL.

**Figura 8: Banner Vivo**



**Fonte: Brownie do Luiz, 2014d.**

#### **4.4 – Lojinhas**

Há pouco mais de um ano a lojinha de Laranjeiras foi criada como um teste, segundo Luiz. A fábrica estava se mudando para um espaço maior, e o estabelecimento de um pouco mais de 20m<sup>2</sup> continuava sendo alugado. Decidiram então fazer uma loja e o experimento deu muito certo. Em setembro de 2014, outra lojinha no Leblon foi inaugurada seguindo o mesmo padrão da primeira (Figura 9).

**Figura 9: Lojinha do Leblon**



**Fonte: Brownie do Luiz, 2014e.**

As lojinhas do Brownie do Luiz são montadas com *pallets* de madeira, as pinturas dos logos são feitas com tinta orgânica de cacau 100% vegetal e tanto os cardápios como os expositores são feitos com MDF pela Zebu Mídias Sustentáveis. Nas paredes, é possível ver uma mensagem: "Olá, somos madeiras reaproveitadas do transporte de Venenos da Lata".

No balcão das lojas, atualmente, são disponibilizados potes para que os clientes deixem as embalagens dos brownies que foram consumidos. Essas embalagens estão sendo utilizadas em testes de reciclagem pela equipe BDL, a fim de tentar reduzir os resíduos produzidos pela marca. Na lojinha de Laranjeiras, o painel de vidro que servia como expositor dos bonés da marca, ganhou um furo e, através dele, os clientes (inclusive as crianças) podem deixar as embalagens de papel dos brownies.

O atendimento do Brownie do Luiz é diferente de outras lojas de doces típicas ou cafeterias: todos os funcionários que trabalham diretamente com clientes na loja têm menos de 25 anos e possuem os estilos descritos por Luiz como "*playboys*" ou "*moleções*". Os clientes são tratados de maneira amigável e informal e os colaboradores recebem um treinamento básico: assistem os veteranos atuando e iniciam seu trabalho, pois tanto na fábrica como na loja os processos são simples, segundo o sócio fundador.

Se o cliente quiser se reportar a um SAC ou dar um *feedback* no pós-venda, não existe uma equipe específica para isso, mas ele pode falar com os atendentes da própria loja, ou nos canais de comunicação do BDL na internet (*Facebook*, *site* e *e-mail*).

A disposição da loja também foge do convencional, apesar de o momento de comer doce nos remeter a um instante de escapismo, relaxamento ou desfrute e degustação, na loja

não há algum lugar para sentar ou para demorar. São instalações pequenas e possuem um fluxo grande de clientes em momentos de pico.

Outra questão interessante nos pontos de venda é que em vez de venderem água (produto que costuma ser consumido junto com alimentos muito doces), o que garante outra fonte de lucro para o comerciante, nas lojas são disponibilizados bebedouros de mesa bem na entrada para que clientes e funcionários se sirvam quantas vezes quiserem. Segundo um colaborador da empresa, os bebedouros estão lá porque: o BDL é contra a venda de água; as duas lojas ficam, coincidentemente, ao lado de um bar, o que facilitaria ao cliente comprar uma água mais barata do que a que o BDL provavelmente venderia; e a venda de água demanda um espaço para estoque e armazenagem que eles não possuem. Essa iniciativa agrega valor aos produtos da loja e reduz o investimento que o cliente tem que fazer para ter uma boa experiência de compra.

Além da água oferecida para as pessoas, recentemente Luiz colocou um pote de água para cachorro na entrada de cada loja, o que estende a experiência aos animais domésticos e agrega valor à marca para os donos dos animais (Figura 10).

**Figura 10: Open bar pra cachorro**



Fonte: Quinderé, Lucas; 2014.

A música tocada nas instalações do BDL é de estilo jovem e animado. No entanto quando questionei Luiz sobre haver uma trilha sonora para as lojas, ele disse que não. Assim como respondeu várias outras indagações, ele contou que o processo de escolha de música é bem natural e são tocadas as músicas que a equipe ou a "galera" do BDL curte. Cada hora toca um ritmo escolhido pelo funcionário que estiver no comando do som. A estrutura da loja também foi toda pensada pelos sócios e funcionários: não existe uma iluminação planejada, um projeto de arquiteto ou uma essência (perfume) que seja específica da loja.

Os horários das lojas são estendidos: de segunda a sexta-feira funcionam de 9:00 a.m às 20:00 p.m. e aos sábados, a loja de Laranjeiras funciona de 10:00 a.m. às 18:00 p.m.e a do Leblon, de 12p.m às 20p.m. Segundo um dos colaboradores da loja, os horários de pico são 12:00p.m e 19:00p.m durante a semana e no final de semana variam de acordo com a loja.

## 5. PLANO DE MARKETING

Nesse capítulo apresento o *Marketing ModelCanvas* para a marca Brownie do Luiz baseado nas pesquisas e no trabalho de campo realizado. Conforme explicado anteriormente, o MMC possui cinco pilares principais e o capítulo será dividido em seções equivalentes a cada pilar de modo a elucidar para o leitor as conexões existentes entre os elementos e as possibilidades que a empresa tem de gerar mais valor ao cliente final.

### 5.1 – Análise de Mercado

Analisando o contexto externo à marca, o Brownie do Luiz faz parte do setor de varejo brasileiro, que compreende as atividades comerciais que vendem produtos, principalmente em pequenos lotes, ao consumidor final, para uso pessoal e não comercial (GUIDOLIN et al, 2009).

Dentro desse setor, ele é identificado pelo ramo de atividades de Hipermercados, supermercados, produtos alimentícios, bebidas e fumo, mais especificamente na categoria de varejo alimentício especializado.

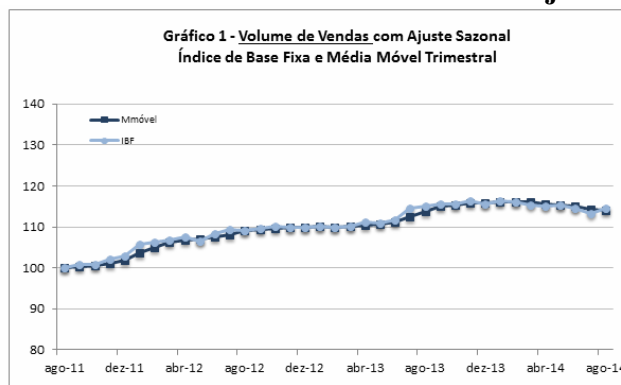
Segundo a Pesquisa Mensal de Comércio (PMC) do IBGE, realizada em dezembro de 2013, o comércio varejista do país registrou expansão no volume de vendas em 2013 da ordem de 4,3% em relação ao ano anterior (2012). A atividade de Hipermercados, supermercados, produtos alimentícios, bebidas e fumo, onde o Brownie do Luiz se encontra, apresentou crescimento de 1,9% em 2013 na comparação com o ano anterior, essa taxa foi bem inferior à registrada em 2012 quando o aumento foi de 8,5% em relação a 2011.

Já em 2014, a PMC realizada no mês de agosto apontou que o comércio varejista brasileiro, em relação ao mês anterior (julho de 2014), teve um aumento de 1,1% para o volume de vendas. Os resultados voltam a ser positivos depois de dois meses negativos. Na variação acumulada<sup>2</sup> no ano (até agosto), o volume de vendas registrou alta de 2,9% (Tabela 1).

---

<sup>2</sup>Variação acumulada compara os índices acumulados nominais de volume da Receita Bruta de Revenda de janeiro até o mês do índice com os de igual período do ano anterior. (IBGE, 2014)



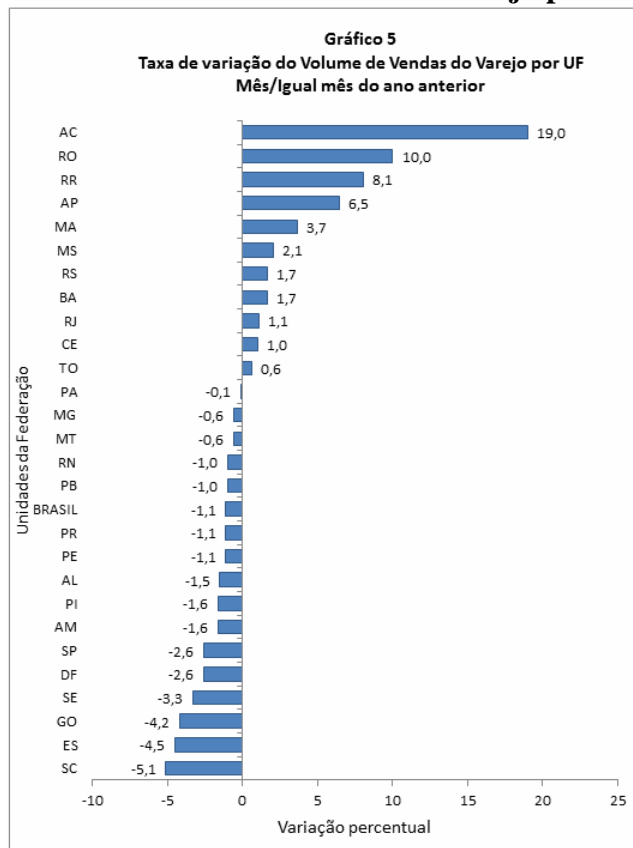
**Tabela 1: Volume de Vendas - Varejo**

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Serviços e Comércio

**Fonte: IBGE, 2014.**

O setor de Hipermercados, supermercados, produtos alimentícios, bebidas e fumo apresentou variação de -0,09% no volume de vendas em agosto, na comparação com julho de 2014, exercendo o maior impacto negativo na construção da taxa global do varejo. Essa taxa de crescimento negativo se deu pelo fraco crescimento da renda e pelo alto preço dos alimentos, que cresceu acima do índice geral no período de doze meses. No entanto, a variação acumulada no ano é positiva com uma alta de 2,4% no volume de vendas.

Analisando o Rio de Janeiro, região onde as atividades do Brownie do Luiz se concentram, a taxa de variação do volume de vendas do varejo como um todo é positiva (1,1%) e é maior que a média brasileira, que apresentou taxa de variação negativa (-1,1%), quando comparada a agosto de 2013 (Tabela 2, na próxima página).

**Tabela 2: Volume de Vendas do Varejo por UF**

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Serviços e Comércio

Fonte: IBGE, 2014.

Considerando o setor de Hipermercados, supermercados, produtos alimentícios, bebidas e fumo no Rio de Janeiro, é observada uma variação de 2,7% em agosto na comparação com o mesmo mês do ano anterior e uma variação acumulada de 4,5%.

**Tabela 3: Índice de volume de vendas no comércio varejista**

Varejo total			
	Variação mensal (mesmo mês do ano anterior %)	Variação ante o mês anterior (%)	Variação acumulada no ano (%)
Brasil	-1,1	1,1	2,9
Rio de Janeiro	1,1	-	3
Hipermercados, supermercados, produtos alimentícios, bebidas e fumo			
Brasil	-1,7	-0,09	2,4
Rio de Janeiro	2,7	-	4,5

Fonte: Adaptado. IBGE, 2014

A partir da análise de dados, pode-se observar que o comércio varejista está reduzindo seu ritmo de crescimento em 2014, o setor de alimentos é um dos principais responsáveis pelo impacto negativo na taxa global do varejo. No entanto, no Rio de Janeiro a situação do varejo é melhor, apresenta uma taxa de crescimento acima da média nacional, podendo ser um

indicador de que a empresa Brownie do Luiz não venha a sofrer os impactos no volume de vendas que o setor apresentou.

### 5.1.1 –Público

Durante a elaboração do trabalho, a definição do público-alvo foi uma problemática. Antes mesmo de iniciar a pesquisa e as entrevistas com os clientes, entrevistei os colaboradores do BDL e, entre eles, havia divergências sobre o público-alvo. O sócio fundador acredita que seu público seja mulheres de 18 a 25 anos, enquanto os colaboradores, que trabalham diariamente nas lojas, afirmam ter dois segmentos claros: senhoras e crianças.

Essa disparidade nas opiniões pode ser explicada: o BDL passou por transformações ao longo do tempo. Em sua fase inicial, quando a venda era feita pelo Luiz e os amigos na faculdade, o público era composto por estudantes, majoritariamente mulheres, que conheciam Luiz naquele ambiente e eram impactados pela marca em seu dia-a-dia ou através do boca-a-boca na faculdade.

Hoje o Brownie do Luiz não é mais um estudante que faz brownies e vende na faculdade, se tornou uma empresa, expandiu suas fronteiras e ultrapassou os muros da PUC. O fato de os principais pontos de venda, atualmente, serem as lojas físicas e próprias torna o público alvo da marca o público local. As lojinhas se tornaram lojas de bairro e o motivo de o público infantil ter sido atraído pela marca pode ser explicado pela proximidade das lojas com seus colégios e cursos (Santo Agostinho, Franco, Edem, Cultura Inglesa) e pelo doce atrair as crianças.

Analizando os clientes e a partir das entrevistas e pesquisas feitas, pude perceber que, nas lojas, onde segundo Luiz ocorre a maior parte das vendas, o público do BDL sofreu uma transformação e é preciso atentar para isso de modo que a marca se posicione devidamente e atenda de maneira satisfatória o seu cliente. No *Facebook*, o público segue sendo mulheres de 18 a 25 anos, de acordo com a pesquisa feita pelo Brownie do Luiz e por alunos da UFRJ (CARVALHO, 2014).

No marketing, no princípio da segmentação de mercado, o público-alvo costumava ser dividido de maneira descritiva, utilizando fatores demográficos e localização geográfica para defini-lo. No entanto, muitas diferenças podem existir entre pessoas com o mesmo perfil demográfico, o que nos leva a tentar aprimorar a segmentação com fatores psicográficos (levando em conta a atitude, os valores e opiniões) ou de acordo com o uso e comportamentos relacionados à marca. A segmentação ideal se dá quando conseguimos mesclar todas essas possibilidades (TYBOUT; CALDER, 2013).

Analisando o público das lojas e da *fanpage* do Brownie do Luiz pode perceber que o público alvo da marca é composto por **pessoas do sexo feminino que querem um doce diferenciado com sabor caseiro, de fácil acesso, para comer-sozinhas ou acompanhadas**(amigos, familiares ou companheiros)-**ou para presentear alguém** (Quadro 2). Essas pessoas moram principalmente na **zona sul do Rio**, tendo também grande aceitação na Barra e na Tijuca; são pertencentes as **classes A e B** e buscam nos produtos do Brownie do Luiz uma espécie de **satisfação** que vem através do sabor do produto, do compartilhamento do momento com pessoas queridas ou da experiência que o produto provoca na pessoa presenteada.

**Quadro 2:MMC Público**

6. Produto	8.Distribuição	5. Benefícios	3.Sistema de informação e marketing	1.Público <i>MULHERES</i> <i>ZONA SUL</i> <i>CLASSE A E B</i> <i>DOCE CASEIRO DIFERENTE</i> <i>FÁCIL ACESSO</i> <i>COMER/PRESENTE</i> <i>SATISFAÇÃO</i>
7. Preço	9.Promoção	4.Concorrentes		2.Necessidades, desejos e demandas

Dentro desse nicho apresentado no Quadro 2, existem diferentes subgrupos que precisam ser analisados pela marca afim de definir posicionamentos futuros:

- As crianças e adolescentes: quando saem da escola e vêm em grupo costumam ter o dinheiro contado, juntam as moedas, pedem dinheiro emprestado entre si, compram um brownie, aproveitam a promoção de 3 por 10 e cada uma compra o seu mais barato. Elas possuem baixo poder aquisitivo, no entanto têm um papel influenciador muito importante com os pais, capaz de fidelizá-los. Quando eles são levados ao ponto de venda, as compras são maiores e a experiência de compra tem mais valor.
- As jovens: têm o poder aquisitivo um pouco maior e, pela história da marca, são as que conhecem o Brownie do Luiz a mais tempo e que se identificam mais com

os seus valores. Têm papel de multiplicadoras, fazem o boca-a-boca e, desde o início da empresa, trazem mais amigos para serem clientes. Estão fortemente presentes nas redes sociais.

- As adultas: gostam de café, produto que não agrada tanto os jovens. Gastam mais, as vezes com menor frequência que as crianças, e muitas vezes compram para outras pessoas (família, amigos). Geralmente são elas que decidem a encomenda grande para festas ou eventos, se vão personalizar ou não. Gostam de parar para tomar o café, podem sentir falta de um lugar para sentar. Também estão presentes nas redes sociais.
- As senhoras: têm poder aquisitivo maior e gostam de conversar com os atendentes. Não têm pressa, criam laços com os colaboradores, podem sentir falta de um lugar para se demorar. Costumam presentear (netos, familiares, amigos, médicos), compram mais e geralmente com mais frequência. Não utilizam muito a internet.

Partindo dessa perspectiva podemos considerar o mercado do Brownie do Luiz um **mercado segmentado**, com a oportunidade de se criar diferentes maneiras de relacionamento e de ações do Brownie do Luiz de acordo com o subgrupo identificado como público alvo.

Como clientes potenciais, podemos considerar todas as pessoas que gostem de doces e que morem/trabalhem/estudem perto das lojinhas e que por algum motivo não conhecem a loja ou nunca provaram os produtos do Brownie do Luiz e também o público que mora na Barra e na Tijuca, que já conhece o Brownie do Luiz, mas que ainda não consegue comprá-lo com facilidade em pontos de revenda.

### **5.1.2 –Necessidade, Desejos e Demandas**

Quando falamos em comer doces pensamos em um consumo feito por impulso ou que demande pouco tempo para a decisão de compra. Os custos psicológicos para o cliente são pequenos, uma vez que o valor monetário exigido pelo produto não provoca uma tensão ou desgaste mental para aceitar possíveis riscos relativos a um gasto relevante sem obter os resultados desejados.

Pensando a partir dessa perspectiva, o que os clientes atuais e em potencial desejam é **um doce, diferenciado, de qualidade, com sabor caseiro e que seja de fácil acesso** (Quadro 3).

**Quadro 3:MMC Necessidades, desejos e demandas**

6. Produto	8.Distribuição	5. Benefícios	3.Sistema de informação e marketing	1.Público
7. Preço	9.Promoção	4.Concorrentes		2.Necessidades, desejos e demandas <i>DOCE DIFERENCIADO</i> <i>SABOR CASEIRO</i> <i>QUALIDADE</i> <i>FÁCIL ACESSO</i>

Partindo dessa premissa principal podemos analisar cada subgrupo do público-alvo:

As crianças e adolescentes querem um doce, saboroso, de fácil acesso e de fácil consumo, pois compram na loja e comem na hora em pé com seus amigos ou pela rua. Elas também necessitam de um produto com preço acessível, de modo que as moedas que sobraram do recreio possam servir para a compra. De alguma maneira a marca deve proporcionar a elas uma boa experiência, principalmente se estiverem junto com outros amigos.

As jovens querem um doce saboroso e que mantenha a qualidade e o sabor do doce caseiro que o Brownie do Luiz tinha desde quando a produção era feita em casa. O sabor e a qualidade fazem parte já da marca e devem manter a excelência independentemente das mudanças no modo de produção devido ao crescimento da marca. Como estão ativamente presentes nas redes sociais, é interessante que haja informações atualizadas sobre a marca na internet.

As adultas procuram um doce, mas também gostam de tomar café. Precisam de um tempo a mais na loja, para desfrutarem a bebida e apreciarem o brownie. Como compram para dar de presente ou para levar para casa, precisam de uma embalagem bonita ou uma sacola adequada. Necessitam ter confiança na marca também para fazerem encomendas para eventos importantes. Por gastarem mais, é interessante para elas que haja uma forma de pagamento em cartão ou cheque.

As senhoras prezam o sabor, a qualidade e o espaço físico da loja. Gostam de conversar e de se sentirem bem vindas, sem ter hora para irem embora, o que demanda um espaço para elas ficarem (cadeira, banco, mesinha). Têm o hábito de dar presentes e, além das sacolas e embalagens adequadas, se preocupam com a validade dos produtos, principalmente se vão levar para alguém que mora longe. Por gastarem mais, é interessante para elas que haja uma forma de pagamento em cartão ou cheque.

### 5.1.3 – Sistemas de Informação e marketing

O Brownie do Luiz trabalha com métodos informais para obter informação de seu público. A equipe praticamente se baseia na observação da demanda e no conhecimento dos clientes no dia-a-dia (Quadro 4). Como o próprio Luiz diz, é tudo muito natural. A empresa age de acordo com a percepção, intuição e conhecimento de seus sócios e colaboradores.

**Quadro 4:MMC Informação e Marketing**

6. Produto	8.Distribuição	5. Benefícios	3.Sistema de informação e marketing <i>MÉTODOS INFORMAIS OBSERVAÇÃO DA DEMANDA DIA-A-DIA PESQUISA NO FACEBOOK</i>	1.Público
7. Preço	9.Promoção	4.Concorrentes		2.Necessidades, desejos e demandas

Esse tipo de sistema de informação pode dar certo, mas também pode gerar problemas de inúmeras ordens ou deixar brechas no mercado a serem preenchidas por outra empresa que conheça melhor o público e suas necessidades. A problemática sobre qual o público alvo do BDL, as divergências existentes entre os colaboradores, é um exemplo do que a informalidade na busca por informação pode causar.

Durante as entrevistas, descobri com um dos sócios que foi realizada uma pesquisa de marketing, por iniciativa do BDL, no *Facebook* com os seguidores da *fanpage*. Os resultados foram compartilhados comigo e muitas questões serviam para traçar um perfil do público na internet, quem eles consideravam concorrentes, suas necessidades e opiniões sobre a marca.

No entanto, era um questionário muito amplo que abordava diversas questões sobre a empresa.

Seria interessante que o Brownie do Luiz aproveitasse a receptividade de seu público, principalmente na *fanpage*, para continuar fazendo pesquisas, com um foco melhor definido, no intuito de alinhar os pensamentos dos clientes com a marca e seus colaboradores. O uso dessa ferramenta pode auxiliar muito na tomada de decisões estratégicas da marca sobre como e onde vender, onde colocar outra loja, como investir em relacionamento e etc.

Outra ferramenta interessante e que o BDL atualmente não aproveita é a existência de um canal onde o cliente possa ser atendido (SAC). O SAC é um serviço disponibilizado ao cliente para tirar suas dúvidas, resolver problemas e deixar opiniões, mas é também a oportunidade que a empresa tem para entender o que o cliente está sentindo sobre a marca, onde a marca falhou e deixou dúvidas no público e o que eles podem fazer para melhorar. Além disso, quando um cliente liga com um problema, ele está dando a chance para a empresa resolver bem a situação e consequentemente fidelizá-lo.

Hoje, no BDL, a mesma equipe que atende o cliente para anotar os pedidos de entrega, atende o cliente para resolver qualquer complicação. Não existe problema nisso, contanto que haja treinamento. Em entrevista com os colaboradores, alguns alegaram sentir falta de um treinamento correto para lidar com problemas e julgaram algumas atitudes tomadas pela empresa, em momentos de crise com o cliente, insuficientes ou instintivas, além do *timing* demorado para arranjar uma solução.

Sobre a questão do *timing*, a *fanpage* também é um canal onde o cliente pode interagir com a marca(reclamar, comentar ou elogiar), e não existe uma pessoa contratada para ficar exclusivamente na função de monitoramento e atendimento na página. Essa lacuna de pessoal torna as respostas dadas pela empresa atrasadas e sem uma mesma linguagem ou modelo a ser seguido, já que não necessariamente a mesma pessoa vai responder todas as mensagens e não há um treinamento para isso.

Se levarmos em consideração que a página fica na maior rede social do Brasil, a demora para responder o cliente e para apresentar uma solução satisfatória, em caso de algum problema, pode reverberar para muitas pessoas de maneira rápida, impactando negativamente a imagem da marca.

O Brownie do Luiz precisa aproveitar os canais já existentes para "ouvir" o cliente (telefone, *fanpage*, e-mail e site). Esse aproveitamento pode ser feito por meio de uma comunicação eficiente - com o devido preparo para o atendimento ao público(de forma que resolva satisfatoriamente as questões de seu usuário) -; e com a criação de uma base de dados



que seja capaz de absorver as informações obtidas nessas trocas entre consumidor e empresa (Quais são as maiores reclamações? E dúvidas? Quais os elogios? O cliente ficou satisfeito no final? O que faltou? O que pode ser mudado?).

#### 5.1.4 – Concorrentes

Quando perguntei para o Luiz quem eram os seus concorrentes ele disse que não acreditava em concorrência, pois concorrer para ele era correr junto, e ele se considerava parceiro de quem teoricamente era seu concorrente. Como exemplo citou o caso da Nestlé, que vende doces do lado dos seus pontos de revenda, mas é a sua principal fornecedora de ingredientes: sem Nescau não existe Brownie do Luiz.

A declaração de Luiz me preocupou, pois para o mercado em que o Brownie do Luiz está inserido existem vários níveis de concorrência. É importante analisarmos as necessidades, desejos e demandas(2) dos públicos(1) para conseguirmos alcançar todos eles.

Temos os concorrentes primários, que vendem **brownie**. E os concorrentes secundários que vendem **doces**. Também podemos pensar na questão de concorrência entre **produtos** (um brownie do Luiz e uma barra de chocolate Nestlé) e entre **lojas** (loja Brownie do Luiz e loja Brownieria). Abordando a questão do "fácil acesso" desejado pelo público, podemos pensar também nas lojas que vendem doce perto das lojas próprias do Brownie do Luiz.

Durante o trabalho, entrevistei os clientes das lojas de Laranjeiras e do Leblon sobre quais marcas eles conheciam ou utilizavam para consumir brownies e, quando não comiam brownie, que outros doces eles gostavam de consumir. Nas lojas, algumas pessoas tinham dificuldades para lembrar uma marca que vendesse brownie ou alguma loja específica como o Brownie do Luiz. Alguns diziam que não conheciam, outros também diziam que conheciam, mas não consumiam, pois o sabor do Brownie do Luiz era melhor.

Para o consumo de brownie, os nomes que mais apareceram foram: Brownieria (rede de lojas presente em *shoppings*), Mr. Paul (produto), Fabiana D'Angelo (loja no Leblon) e Carolina Sales (rede de lojas presente no Leblon e na Barra). Nas pesquisas feitas no *Facebook*, com mais pessoas, surgiram outros nomes importantes sendo os principais concorrentes: Mr. Brownie (produto), Brownie do Rapha (*e-commerce*), Mr. Paul (produto) e Brownieria (loja).

Como concorrentes secundários ou indiretos, podemos considerar as marcas de doces que são procuradas quando o cliente não consome um brownie. De acordo com a pesquisa, nessa ocasião a preferência dos clientes é por brigadeiros, sorvetes ou tortas. Quando questionados nas lojas sobre quais doces consumiam especificamente, surgiram as mais

variadas respostas de doces caseiros, sendo o brigadeiro a resposta mais usual. Também falou-se em sorvetes (Diletto, Nestlé, Kibon, Haagen Daz), e *petit gateau* consumido em restaurantes (Quadro 5).

**Quadro 5:MMC Concorrentes**

6. Produto	8.Distribuição	5. Benefícios	3.Sistema de informação e marketing	1.Público
7. Preço	9.Promoção	4.Concorrentes <i>BROWNIERIA, MR. PAUL, FABIANA D'ANGELO, CAROLINA SALES, MR. BROWNIE E BROWNIE DO RAPHA ; DOCE CASEIRO, PETIT GATEAU, DILETTO, NESTLÉ, KIBON, HAAGEN DAZ; DIETA, QUALIDADE RUIM E PREÇO ALTO.</i>		2.Necessidades, desejos e demandas

Consideramos também nessa etapa do plano os concorrentes genéricos: aqueles que impedem que o consumo seja exercido (Quadro 5). Segundo as pesquisas, as principais razões que levam o cliente a não consumir brownie ou doces em geral são: dietas, a qualidade do produto estar/ser ruim ou o preço ser elevado. Outros fatores que podem influenciar negativamente o processo de compra é o ambiente do ponto de venda/revenda e o tempo de fabricação.

Um dado interessante das entrevistas é que algumas pessoas relatavam que não costumavam comer nenhum outro tipo de doces, e que, ao serem apresentadas ao Brownie do Luiz, gostavam e consideravam seu sabor diferenciado, tornando frequente o seu consumo.

Apesar da grande gama possível de concorrentes, o Brownie do Luiz possui uma vantagem competitiva: o Veneno da Lata. O produto é o que mais gera lucro para a empresa e se destaca por não existir no mercado do Rio de Janeiro outra oferta similar. A venda das casquinhas de brownie propicia à empresa um monopólio temporário de produção e venda.

Vale ressaltar que entre todas as marcas com lojas físicas apresentadas aqui, nenhuma é especializada unicamente em brownie. O Brownie do Luiz produz exclusivamente produtos com brownie (o café vendido na loja é da Nescafé e a produção do sorvete é terceirizada), o que torna a marca uma especialista e a difere das outras. A loja Brownieria, por exemplo,

apesar do nome, vende também salgados, quiches, tortas e outros tipos de doces além de brownies.

Apesar disso, é preciso atentar para a ameaça de novos ingressantes no setor, já que requer um baixo investimento para se iniciar um negócio, mesmo sendo necessários experiência e tempo para aprender e difundir a técnica de produção e a medida exata dos ingredientes afim de atingir o ponto da receita sempre.

### 5.1.5 – Benefícios

Nessa parte do plano explicitamos o que a marca oferece, relacionando as necessidades (2) dos públicos (1) com o que a concorrência (4) não atende (Quadro 6).

**Quadro 6: MMC Benefícios**

6. Produto	8. Distribuição	5. Benefícios <i>SABOR CASEIRO, QUALIDADE, FÁCIL ACESSO, BOA SENSÇÃO, BOM ATENDIMENTO, SATISFAÇÃO DE UM DESEJO, FÁCIL CONSUMO, RESPONSABILIDADE AMBIENTAL, ADEQUAÇÃO AO PERFIL, PREÇO ACESSÍVEL E TEXTURA DIFERENCIADA.</i>	3. Sistema de informação e marketing	1. Público <i>MULHERES ZONA SUL CLASSE A E B DOCE CASEIRO DIFERENTE FÁCIL ACESSO COMER/PRESENTE SATISFAÇÃO</i>
7. Preço	9. Promoção	4. Concorrentes <i>BROWNIERIA, MR. PAUL, FABIANA D'ANGELO, CAROLINA SALES, MR. BROWNIE E BROWNIE DO RAPHA ; DOCE CASEIRO, PETIT GATEAU, DILETTO, NESTLÉ, KIBON, HAAGEN DAZ; DIETA, QUALIDADE RUIM E PREÇO ALTO.</i>		2. Necessidades, desejos e demandas <i>DOCE DIFERENCIADO SABOR CASEIRO QUALIDADE FÁCIL ACESSO</i>

Nesse sentido, o Brownie do Luiz oferece (Quadro 6, nº5):

- **Sabor gostoso caseiro**, que de acordo com a pesquisa é a principal característica levada em consideração na hora de escolher um brownie e, segundo clientes, algumas outras marcas foram abandonadas depois de descobrirem o sabor do Brownie do Luiz. Também é importante ressaltar que os produtos do BDL são **sem conservantes**.
- A **boa qualidade** dos produtos, que é reconhecida pela maioria dos clientes como excelente ou boa.
- **Fácil acesso**, principalmente para a compra do Brownie Original e do Veneno da Lata, que são comercializados em todos os canais de venda (únicos produtos

vendidos nos pontos de revenda). Além das lojas próprias e dos pontos de revenda espalhados pelo Rio, os clientes podem pedir por telefone ou pela internet e os produtos chegam até eles em qualquer lugar do país.

- Os produtos proporcionam aos clientes uma **boa experiência** ao consumi-los, uma **sensação boa, de felicidade**. Essa **sensação pode ser compartilhada** e dividida com pessoas queridas, ao presenteá-las ou consumir os produtos com elas.
- **Bom atendimento** nas lojas próprias, com jovens considerados simpáticos, informais e cordiais, o que melhora a experiência de compra.
- A **satisfação de um desejo**, que não necessariamente se traduz em saciedade, uma vez que nas entrevistas alguns clientes relataram, após comer um brownie, ficar com vontade de comer mais.
- **Fácil consumo**, as embalagens são retiradas em segundos pelos clientes, principalmente crianças, e para consumir o Veneno da Lata, basta abrir a tampa da lata.
- A **responsabilidade ambiental**. Diferentemente de outras marcas desse mercado, o cliente ao consumir ajuda a empresa que tem em seu DNA a essência da sustentabilidade e se preocupa em diminuir ao máximo possível os resíduos que produz no meio ambiente.
- Possibilidade de **adequar o consumo ao perfil** do usuário. O cliente pode comer um **micro brownie** (Nano Brownie) - se não quiser comer muito doce-, ou pode encomendar um **tabuleiro** de brownie (como se fosse um bolo). Também é possível fazer **grandes encomendas** para festas e **personalizá-las**.
- O **preço é acessível**, pois os produtos iniciam na faixa de R\$ 2,00.
- No caso específico do Veneno da Lata, o cliente tem um benefício extra: a **textura diferenciada** do produto. Por ser a casca do brownie, é mais crocante.

## 5.2 – Produtos

Nesse pilar do *Marketing Model Canvas*, enumeramos tudo o que a marca pode oferecer ao cliente, tanto produtos como serviços (Quadro 7).

**Quadro 7:MMC Produto**

6. Produto <i>BROWNIE ORIGINAL E RECHEADOS, NANO BROWNIE, VENENO DA LATA E VENENANO (MONOPÓLIO), TA- BULEIRO, CAIXA DEGUSTAÇÃO, VENENO DO ALASCA, CAFÉS ESPECIAIS, BONÉS E CAMISAS. SERVIÇOS (HUMANOS, FÍSICOS, TECNOLÓGICOS E DE INFORMAÇÃO)</i>	8.Distribuição	5. Benefícios	3.Sistema de informação e marketing	1.Público
7. Preço	9.Promoção	4.Concorrentes		2.Necessidades, desejos e demandas

O Brownie do Luiz é uma empresa especializada em brownies, possui uma linha de produtos que foi desenvolvida a partir da receita original do Brownie do Luiz, aquela que ele levava para o colégio e que deu início a seu negócio empreendedor. Hoje são mais de dez produtos tendo como carros chefes o Brownie Original, o mais vendido proporcionalmente (segundo entrevista com o Luiz), e o Veneno da Lata, produto que dá mais lucro para a empresa.

Todos os produtos possuem uma identidade visual marcante que remete imediatamente ao BDL e têm como características o sabor artesanal e sem conservantes. A qualidade é testada pelos próprios funcionários - chefes de produção -, que possuem anos de experiência com a receita (os ingredientes são os mesmos desde 2005), o que facilita o controle. As embalagens são retornáveis como falamos anteriormente, reforçando a importância de uma atitude sustentável, e, dependendo da época do ano e das ideias da equipe, são customizadas. A seguir estão representados os produtos detalhados do Brownie do Luiz e seus preços nas lojas próprias ou no site.

**Tabela 5: Produtos Brownie do Luiz**

<b>Produto</b>	<b>Descrição</b>	<b>Preço</b>
<b>Brownie Original</b>	Receita original do Brownie do Luiz.	<b>R\$ 3,50</b>
<b>Nano Brownie</b>	Receita original do Brownie do Luiz em versão pequena.	<b>R\$ 2,00</b>
<b>Veneno da Lata</b>	Casquinhas do tabuleiro do Brownie do Luiz em uma lata.	<b>R\$ 20,00</b>
<b>Venenano da Lata</b>	Mini casquinhas do tabuleiro do Brownie do Luiz em uma lata pequena.	<b>R\$ 15,00</b>
<b>Brownie com Nutella</b>	Brownie do Luiz recheado com Nutella.	<b>R\$ 5,00</b>
<b>Brownie com Chocolate Branco</b>	Brownie do Luiz recheado com chocolate branco.	<b>R\$ 5,00</b>
<b>Brownie com Doce com Leite</b>	Brownie do Luiz recheado com doce de leite.	<b>R\$ 5,00</b>
<b>Brownie com Limão</b>	Brownie do Luiz recheado com ganache de limão.	<b>R\$ 5,00</b>
<b>Brownie com Maracujá</b>	Brownie do Luiz recheado com mousse de maracujá.	<b>R\$ 5,00</b>
<b>Tabuleiro Original</b>	Tabuleiro de Brownie do Luiz.	<b>R\$ 60,00</b>
<b>Caixa Degustação</b>	Kit de degustação do Brownie do Luiz com: 2 Venenanos; 1 Brownie Original e 5 Brownies Recheados.	<b>R\$ 55,00</b>

Fonte: Adaptado. Brownie do Luiz, 2013c.

Além dos produtos padrões apresentados acima, o BDL produziu itens que servem para o vestuário. Como exemplo, temos o boné BDL e camisas de tecido de garrafas PET recicladas com o logotipo da marca e nas costas a frase "Já fui PET", a fim de transmitir a forte ligação existente entre o Brownie do Luiz e o conceito de sustentabilidade (Figura 11).

**Figura 11: Boné e camisa BDL**

Fonte: Brownie do Luiz, 2014e.

A ideia era presentear alguns amigos da marca,colaboradores, e vender os produtos restantes, mas segundo um dos colaboradores do BDL, as remessas foram distribuídas e não sobrou estoque para venda. Apesar disso, em 22 de outubro de 2014, ainda existia um link disponível para compra do boné no site, o que simboliza um erro de atualização do site, segundo o colaborador entrevistado. No mesmo mês, chegaram mais bonés e estão sendo vendidos apenas na loja própria.

Segundo alguns colaboradores, mais camisas serão produzidas na época do Natal e a intenção é a venda. A empresa deve se planejar para conseguir lucrar com essas ideias e agregar mais valor para seus clientes, que se identificam com a marca e querem poder comprar e usar o vestuário produzido pelo BDL.

Nas lojinhas também são vendidos cafés especiais da Nescafé,são eles:*Espresso, Ristretto, Cappucino Italiano, Latte Macchiato, Cappuccino, Mokaccino* e Chocolate quente.O BDL terceiriza esses produtos por entender que eles combinam com brownie e que faz parte da cultura de muitos clientes comer um doce acompanhado de uma bebida quente.

Segundo Luiz, em determinadas épocas do ano, podem surgir novos produtos e essa decisão não é feita com planejamento prévio. As novidades surgem na empresa por meio de ideias dos sócios e amigos que são aderidas (ou não) pelo todo de forma natural. No dia dos namorados do ano de 2014 por exemplo, o BDL criou os Brownies Duo (recheados com Nutella e chocolate branco ou com doce de leite e ganache de limão) e os comercializou de maneira individual ou numa embalagem com quatro brownies sugerindo que os apaixonados deveriam degustar o momento juntos.

Os Brownies Duo fizeram muito sucesso, no entanto o BDL não continuou a produção devido ao trabalho necessário para fazer esses produtos, já que o recheio é colocado manualmente pelos funcionários. A ação do dia dos namorados é um exemplo que deu certo, e a empresa deveria ter mais atenção voltada para datas comemorativas e um planejamento prévio sobre que medidas tomar nessas épocas para impulsionar as vendas.

O planejamento prévio auxilia na execução de customizações que não só impulsionam as compras, como agradam e surpreendem os clientes de maneira positiva trazendo um tom de renovação para a linha de produtos da marca.

### 5.2.1–Veneno do Alasca

Um dos mais novos produtos do Brownie do Luiz foi criado em julho de 2014 e se distancia um pouco da linha de produtos pré-existente devido a uma necessidade: aumentar as vendas no verão.

O Veneno do Alasca é a mistura de sorvete de creme com Brownie do Luiz e foi criado devido a percepção de que a sazonalidade da venda de doces prejudica a arrecadação nos meses mais quentes do ano. Enquanto os brownies fazem muito sucesso principalmente nas épocas de Páscoa e Natal e no mês inteiro de dezembro, o Veneno do Alasca é um produto terceirizado e uma aposta para as vendas de verão, garantindo frescor aliado ao sabor do Brownie do Luiz.

O produto, anteriormente vendido apenas na embalagem de 490ml, hoje também é vendido no tamanho de 120ml, devido à percepção da equipe de que os clientes queriam provar o produto, porém em pequena quantidade, que pudesse ser consumida na hora. O Veneno do Alasca segue a mesma identidade visual chamativa e diferenciada da marca e só é vendido nas lojas próprias.

Por ser um produto novo, a marca ainda apresenta alguns problemas na implementação dele. Na loja de Laranjeiras, por exemplo, a conservação do produto no *freezer* não é feita na temperatura adequada, isso pode ser percebido quando o cliente abre o sorvete na loja e o sorvete está muito congelado, sem a consistência esperada para o consumo.

Quando fui prová-lo, a atendente me deu duas pazinhas de madeira, não entendi na hora, pois estava sozinha. Na primeira tentativa de me servir, a pá quebrou. Nas entrevistas, surgiram sugestões dos clientes para mudar a pá que é dada para consumir o sorvete, mas o problema que deve ser realmente trabalhado é a conservação adequada do produto.

A logística de distribuição do sorvete também não foi acertada ainda. Durante as visitas no trabalho de campo, houve uma ocasião que os clientes procuraram o sorvete, mas já havia acabado o produto (nos dois tamanhos). É preciso atentar para essa logística de estoque do sorvete, pois as lojas próprias são os únicos lugares onde o cliente pode encontrar o Veneno do Alasca, intensificando a necessidade dessa busca ser sempre bem sucedida.

Outro ponto que o Brownie do Luiz ainda não conseguiu ajustar em relação ao Veneno do Alasca é a questão da embalagem para levar. As sacolas das lojas são feitas de papel, e isso é um problema para quem quer levar o sorvete para consumir em casa, pois o degelo do produto pode provocar o rompimento do material das sacolas.



### 5.2.2 –Serviços

Nesse bloco do *Marketing Model Canvas*, é importante pensar também nos serviços oferecidos pelo Brownie do Luiz e nas atividades que eles deixam de prestar e que podem ser relevantes na hora da compra. Nesse sentido, podemos separar os serviços de acordo com os fatores de produção dominantes: mão de obra, recurso físico, tecnologia e informação (DAUD; RABELLO, 2007).

#### 5.2.2.1 –Serviços baseados em Mão de Obra

Considerando os serviços que possuem como fator de produção predominante os recursos humanos, o Brownie do Luiz oferece:

- **Horário de funcionamento ampliado**, o turno prolongado além da hora rotineira de trabalho (até às 18/19 h) e nos finais de semana pode ser considerado um serviço oferecido pelo BDL, pois tem papel facilitador para os clientes que trabalham e desejam fazer suas compras após o expediente.
- **Atendimento diferenciado** oferecido pelos jovens colaboradores e considerado pelos clientes um dos atrativos para se retornar à loja (ator para fidelização).
- **Troca de produtos** que, segundo Luiz, é feita quando um cliente reclama sobre o prazo de validade dos brownies.
- **Encomendas**, de grande ou pequeno porte, podendo ser **realizadas com até 24 horas de antecedência** e com **entrega em domicílios** ou nas lojas.

Considerando que, para interagir bem com o cliente, são necessários treinamento, incentivos, processos e controle adequados, nesse fator de produção dominante o que falta ao BDL, e já citado anteriormente, é um treinamento mais eficaz com a equipe para que seja implementado um Serviço de Atendimento ao Cliente produtivo.

O SAC para o consumidor é um apoio antes e depois da compra e, quando feito com qualidade no pós-compra, pode gerar fidelização e boca-a-boca positivo. Esse serviço também é uma poderosa ferramenta de marketing, capaz de detectar necessidades e apurar informações para o aperfeiçoamento (DAUD; RABELLO, 2007).

### 5.2.2.2 –Serviços baseados em Recursos Físicos

Considerando os serviços que possuem como fator de produção predominante os recursos físicos, o Brownie do Luiz oferece:

- **Localização** pensada para o público-alvo (zona sul carioca), sendo o ponto de instalação das lojas um serviço por si só.
- **Ambientação** das lojas que informa quem a marca Brownie do Luiz é. Já na entrada das lojas é anunciado o que é vendido através de um quadro de giz.

As paredes de madeira reaproveitada, as plantas, os expositores, os potes disponíveis para o depósito do plástico das embalagens e o painel em Laranjeiras com um furo para os clientes depositarem as embalagens de papel dão a ideia de uma marca sustentável e envolvem o cliente nessa atmosfera.

Na parte interna, é importante que o BDL estimule todos os órgãos dos sentidos dos clientes, a fim de ajudá-lo no processo de escolha. Nas lojas, o paladar é estimulado através da amostra da casquinha do brownie. Isso reduz o estresse do cliente que teme comprar algo que possa não gostar.

Nas paredes existem quadros de fotos com os ingredientes dos brownies, que dão ao cliente uma sensação de participar do clima de cozinha ou de produção dos brownies artesanais.

Os brownies são expostos de modo que o cliente possa tocá-los sem a intermediação dos vendedores, isso confere a ele maior liberdade de escolha e maior segurança na compra. Tocar o produto suscita sensação de posse e apressa a decisão de compra.

A cor vermelha das paredes das lojas e do logo é ideal para a marca, já que as cores quentes estimulam o apetite e criam uma atmosfera alegre. A cor diferenciada dos brownies recheados facilita a identificação dos sabores.

A música colocada nas lojas, apesar de não seguir uma trilha específica nas duas unidades, parece agradar os clientes, que quando indagados disseram gostar do estilo musical (ecclético). No entanto, em termos de identidade da marca é aconselhável que exista um padrão a ser seguido nas lojas, para que o cliente não tenha experiências muito diferentes com a marca se for consumir no Leblon e em Laranjeiras.

Durante as visitas, nas duas lojas a música parou (por ter acabado a *playlist* ou por algum colaborador ter esquecido de escolher outra faixa) e a loja ficou sem ambientação musical o que torna a experiência do cliente menos confortável.

É importante ressaltar também que, no Leblon, algumas vezes o som de *Funk* estava muito alto, chamando a atenção de transeuntes e provocando reações nos clientes que entravam na loja. É necessário ter cuidado com a música, pois no volume errado, deixa de ser ambiente e passa a prejudicar a experiência do consumidor.

Ainda em relação a ambientação interna, sente-se falta de uma iluminação pensada para destacar os produtos e o principal: o cheiro de chocolate. Qualquer negócio do varejo que lide com produtos alimentícios possui o artifício do aroma nos pontos de venda como eficaz impulsionador de vendas. O BDL, loja especializada em brownies, precisa ter cheiro de chocolate. A essência pode auxiliar no aumento das vendas e na decisão de compra daqueles consumidores que param para conhecer a loja e, pelo aroma, se sentem atraídos a comprar.

- A **exposição dos produtos** é feita no balcão de maneira simples: um expositor só com brownies originais e outro só com brownies recheados, diferenciados pelas cores de suas embalagens; as latas de Veneno da Lata e de Venenano ficam expostas em pirâmide, chamando mais atenção dos clientes e uma caixa do kit degustação fica no balcão também. Os sorvetes ficam expostos em uma geladeira pequena e há um encarte da Nescafé descrevendo os cafés.

Durante as visitas, percebi que em nenhuma loja o produto Nano Brownie era exposto. Ele só era vendido quando um cliente, já conhecedor do produto, perguntava se tinha. Isso é um erro muito grave, pois a produção de um item que não é exposto se configura em desperdício ou em poucas vendas.

Quando chamei a atenção dos colaboradores para o erro, imediatamente improvisaram um expositor com as caixas que servem de embalagem para kits de brownies. O *feedback* foi imediato: três clientes que entraram na loja em sequência teceram comentários de surpresa com o produto ("Nossa que fofo", "É o original *menorzinho?*", "Olha mãe, para festa!"). A partir dessas observações, tornou-se claro que o BDL deve criar um expositor adequado ao tamanho do produto para que os Nano Brownies fiquem em exposição contínua, assim como todos os outros produtos da marca.

- A **oferta gratuita de água**, para clientes e seus animais domésticos (através do bebedouro de mesa e dos potes para cachorro), reduz o investimento que o cliente deve fazer para ter uma boa experiência de compra e agrega valor à marca, como foi dito no capítulo 2.
- O **empacotamento** é um facilitador do transporte dos produtos, mas também uma oportunidade de divulgar a marca e o endereço de seus pontos de venda. O BDL aproveita isso em suas sacolas de papel reciclável com o logo da marca e o endereço das lojinhas. O fato das sacolas serem retornáveis também ajuda no engajamento dos clientes com a sustentabilidade.

Em relação às embalagens, o BDL deve investir na busca de uma solução para o transporte dos sorvetes, que necessitam de um material mais resistente e de preferência um isolante térmico.

- As **embalagens para presente** ajudam a materializar o gesto de presentear e o BDL oferece a seus clientes diferentes caixas de maneira gratuita que agregam valor aos produtos comprados e adicionam ao presente o valor simbólico da marca e de suas lojas próprias.

Ainda analisando os serviços que necessitam de instalações, máquinas, equipamentos ou matérias-primas, o Brownie do Luiz apresenta um impasse: as lojas não possuem lugar para sentar. Segundo uma das colaboradoras, essa questão passou a ser abordada pelos clientes quando a loja começou a vender os cafés especiais, pois quem compra café precisa de um lugar para sentar.

A partir das entrevistas, pôde-se perceber que a ausência de um lugar para sentar é sentida pelo público, principalmente para aqueles que querem tomar café ou sorvete, produtos que demandam mais cuidado dos clientes para serem consumidos, além de remeterem a um momento de escapismo e de apreciação.

Em relação a essa problemática, o Brownie do Luiz precisa decidir o seu posicionamento enquanto loja: é um ponto de passagem (comprar e levar) ou um ambiente para sentar e tomar café ou sorvete?

A falta de espaço é um problema, no entanto pequenos ajustes podem facilitar a experiência de consumo para os usuários. A instalação de uma mesinha alta em cada loja, por exemplo, já facilita o apoio do pote de sorvete ou da xícara de café e libera o balcão para o atendimento dos outros clientes.

A área da calçada seria uma boa maneira de explorar o espaço para colocar pelo menos dois banquinhos sem congestionar a loja, mas para isso é preciso conseguir um alvará autorizando o uso do espaço público.

Outra questão sobre as instalações das lojas é relacionada ao público das senhoras. Durante meu trabalho de *shadowing* (papel de sombra, observando os clientes na loja), percebi que algumas pessoas de idade, ao entrarem e saírem da loja, se apoiaram nas paredes para subir ou descer o degrau existente na entrada. É interessante que sejam instalados pequenos apoios (corrimão) nos dois lados das lojas, mesmo que em Laranjeiras exista uma rampa, para que o público mais velho se sinta bem recebido e perceba que a marca se preocupa com ele.

### 5.2.2.3 – Serviços baseados em Tecnologia

Considerando os serviços que possuem como fator de produção predominante a tecnologia, o Brownie do Luiz oferece:

- A **venda por marketing direto** (telefone e internet) permite que o cliente faça a sua compra de onde estiver e com facilidade.
- As **diferentes opções de pagamento** são um serviço prestado ao cliente, pois o leque de alternativas significa liberdade de escolha e maior conveniência para o cliente. Nas lojas, as compras podem ser feitas em dinheiro, cheque ou cartão de débito.
- A **personalização** é um serviço que não é feito pelo próprio BDL, mas a possibilidade de personalizar liberada pela marca e a fixação do material em seus produtos fornecem ao cliente a possibilidade de interação com a marca agregando o seu toque especial.

Pensando nesses quesitos da prestação de serviço, uma coisa faz falta no Brownie do Luiz: a criação de um programa de relacionamento.

Os programas de relacionamento são importantes para a retenção de clientes e a criação de um vínculo com eles. Parte-se do princípio de que todos os clientes devem ser tratados da mesma forma, mas recompensados de maneira diferente, de acordo com a sua lealdade.

Em entrevista, Luiz afirmou ser um desejo dos sócios um programa de fidelização, no entanto é preciso ter em mente que: independente do programa de relacionamento que o Brownie do Luiz assumir, é imprescindível que fique muito claro e de forma fácil na cabeça do consumidor quais as possibilidades de obter os benefícios.

Um programa de baixo custo e que traria ao cliente o sentimento de estar fazendo um bom negócio por ser fiel ao BDL, seria o aproveitamento de resíduos de papel da fábrica para a confecção de cartões fidelidade da marca. Nos cartões (além do logo da marca, telefone e endereços das lojas) teriam 10 quadrados em branco e um espaço para o nome do cliente e para a data de aquisição do cartão. A cada X reais em compra o cliente ganha um carimbo (feito de tinta orgânica), no décimo carimbo ele ganha um brownie original ou dois Nano Brownies.

O programa recompensaria os clientes fiéis e faria também com que um cartão totalmente sustentável da marca ficasse em sua carteira, bolso ou casa, incentivando a lembrança da responsabilidade ambiental com a qual o Brownie do Luiz é comprometido. Além disso, a inscrição dos nomes dos clientes nos cartões, permite que os colaboradores chamem os clientes pelo nome, medida simples e que agrega valor a experiência de fidelização do consumidor.

Outra alternativa seria o retorno do plástico das embalagens de brownie para as lojas como forma de moeda de troca: a cada 3 plásticos de embalagem de brownie retornados o cliente ganha um ponto acumulado. Quando o cliente tiver 10 pontos, ele pode escolher entre dois brownies originais ou um brownie recheado para ganhar de presente.

Os plásticos arrecadados podem ser enviados/doados para algum ateliê que trabalhe com essa matéria-prima. E as obras de arte, depois de feitas, poderiam ser expostas na *fanpage* do BDL.

Esse projeto não só auxiliaria a fidelização dos clientes, como também no engajamento na sustentabilidade e na criação de um vínculo entre empresa e consumidor no papel de reduzir os resíduos no ambiente. O cliente teria a sensação de ter feito a sua "parte sustentável" através da visualização de um outro produto criado com a embalagem de seu brownie. Veja a seguir um exemplo de produto que poderia ser feito com as embalagens de brownies na Figura 12.

**Figura 12: Exemplo de produto feito com resíduos plásticos**



Fonte: Eco Desenvolvimento, 2012.

Vale ressaltar que apesar de não ter programas de relacionamento, o Brownie do Luiz conta com uma forma peculiar de fidelização dos clientes: o atendimento. Por se caracterizar como loja de bairro, um dos fortes motivos que faz a clientela que mora perto voltar é o atendimento cordial, simpático e informal dos jovens colaboradores.

#### **5.2.2.4 – Serviços baseados em Informação**

Considerando os serviços que possuem como fator de produção predominante a informação, o Brownie do Luiz oferece:

- Um **mix de produtos com variedade estreita e sortimento profundo**, típico de uma loja especializada, reforçando o posicionamento do BDL na mente do cliente.

A marca deve ter cuidado na expansão desse mix, para que se mantenha alinhada a imagem da marca com o público-alvo e os serviços oferecidos na loja com os produtos. A opção pela venda dos cafés especiais, por exemplo, foi uma ação que gerou conflito com a não existência de espaço para sentar nos pontos de venda. A venda de sorvetes em potes também faz com que o cliente sinta falta de um lugar para consumir o produto devidamente e que a missão do fácil acesso seja comprometida, já que esse produto só está disponível nas lojas próprias.

### **5.3 – Preço**

Nesse bloco do *Marketing Model Canvas* o preço deve ser apresentado de acordo com as estratégias vinculadas aos produtos(6), públicos(1) e posicionamento da marca (Quadro 8).

Quadro 8:MMC Preço

6. Produto <i>BROWNIE ORIGINAL E RECHEADOS, NANO BROWNIE, VENENO DA LATA E VENENANO (MONOPÓLIO), TA- BULEIRO, CAIXA DEGUSTAÇÃO, VENENO DO ALASCA, CAFÉS ESPECIAIS, BONÉS E CAMISAS. SERVIÇOS (HUMANOS, FÍSICOS, TECNOLÓGICOS E DE INFORMAÇÃO).</i>	8. Distribuição	5. Benefícios	3. Sistema de informação e marketing	1. Público <i>MULHERES ZONA SUL CLASSE A E B DOCE CASEIRO DIFERENTE FÁCIL ACESSO COMER/PRESENTE SATISFAÇÃO</i>
7. Preço <i>DE R\$ 2,00 A R\$ 60,00, PREÇO ACESSÍVEL, VALORIZA MIX DE PRODUTOS, PROMOÇÃO 3 POR 10, MONOPÓLIO DO VENENO DA LATA, COBRANÇA PADRÃO POR ENTREGA, COBRANÇA TERCEIRIZADA PARA OUTROS ESTADOS.</i>	9. Promoção	4. Concorrentes		2. Necessidades, desejos e demandas

Os produtos do Brownie do Luiz possuem uma faixa de preço que vai de R\$ 2,00 (Nano Brownie) a R\$ 60,00 (Tabuleiro Original). Os brownies vendidos em unidade possuem um preço acessível, apesar de o público de classe A e B poder pagar mais, o que valoriza o mix de produtos. Se algum cliente não puder comprar a Caixa de Degustação (R\$ 55,00) ou encomendar um tabuleiro de brownie (R\$ 60,00), ele pode saciar a sua vontade de comer com um Nano Brownie de R\$ 2,00 ou, com a promoção de R\$ 10,00, pode adquirir 3 brownies originais e compartilhar com pessoas queridas.

O preço do Veneno da Lata (R\$ 20,00) e do Venenano da Lata (R\$15,00) pode ser considerado como uma estratégia de monopólio do produto ou liderança na participação do mercado, uma vez que não existe no Rio de Janeiro a oferta de casquinhas de brownie e a embalagem diferenciada também permite o aumento do valor cobrado dos clientes.

Os cafés especiais servidos nas lojas possuem o mesmo preço: R\$3,00, e o valor não onerado em comparação com outras cafeterias pode ser explicado por as bebidas quentes (café, *cappuccino*, chocolate quente e outros) não serem o produto principal da loja, servindo apenas como acompanhamento para o consumo dos doces.

Os sorvetes são vendidos por R\$ 6,00 (120ml) e R\$ 20,00 (490ml), se encaixando na faixa de preços da linha de produtos do Brownie do Luiz que não é destinada a presente (Kit Degustação) ou para festas (Tabuleiro Original).

Para o serviço de entrega no Rio de Janeiro, existe uma taxa fixa de R\$ 10,00, o que faz com que o cliente meça o custo benefício da conveniência. Os clientes que moram perto



de um ponto de venda, por exemplo, podem preferir visitar a loja, ao saber que o preço do serviço em domicílio não varia de acordo com a distância no Rio. Essa questão pode facilitar a fidelização do cliente, ao ser envolvido pelo atendimento e demais serviços existentes nas lojas.

Para os serviços de entrega fora da cidade do Rio de Janeiro, o preço passa a ser calculado pelo SEDEX, sendo responsabilidade de outra empresa o valor da cobrança do envio.

#### 5.4 – Distribuição

No pilar de distribuição, identificamos os canais onde os produtos e serviços (6) são distribuídos, qual a importância deles na oferta dos benefícios (5) e qual a influência que o ponto de venda exerce nos públicos (1), veja o Quadro 9, item 8:

**Quadro 9:MMC Distribuição**

6. Produto <i>BROWNIE ORIGINAL E RECHEADOS, NANO BROWNIE, VENENO DA LATA E VENENANO (MONOPÓLIO), TAMBULEIRO, CAIXA DEGUSTAÇÃO, VENENO DO ALASCA, CAFÉS ESPECIAIS, BONÉS E CAMISAS. SERVIÇOS (HUMANOS, FÍSICOS, TECNOLÓGICOS E DE INFORMAÇÃO).</i>	8.Distribuição <i>DISTRIBUIÇÃO PRÓPRIA PONTOS DE REVENDA (ZONA SUL, BARRA E RECREIO) LOJAS PRÓPRIAS (ATENDIMENTO, CONVENIÊNCIA E AMBIENTAÇÃO) ENTREGA RJ ENTREGA SEDEX PELO BR INTERNET</i>	5. Benefícios <i>SABOR CASEIRO, QUALIDADE, FÁCIL ACESSO, BOA SENSÇÃO, BOM ATENDIMENTO, SATISFAÇÃO DE UM DESEJO, FÁCIL CONSUMO, RESPONSABILIDADE AMBIENTAL, ADEQUAÇÃO AO PERFIL, PREÇO ACESSÍVEL E TEXTURA DIFERENCIADA.</i>	3.Sistema de informação e marketing	1.Público <i>MULHERES ZONA SUL CLASSE A E B DOCE CASEIRO DIFERENTE FÁCIL ACESSO COMER/PRESENTE SATISFAÇÃO</i>
7. Preço	9.Promoção	4.Concorrentes		2.Necessidades, desejos e demandas

Quando iniciou a comercialização de seus produtos, Luiz entendeu que o seu público tinha uma necessidade: doces caseiros de qualidade, sem conservantes e de **fácil acesso**. Pensando nisso, à medida que expandiu a empresa continuou dando importância para esses pilares que movem o empreendimento. Hoje, o BDL disponibiliza os seus produtos através de: pontos de revenda, lojas próprias, serviço de entrega próprio na cidade do Rio de Janeiro, e envio por SEDEX para outros estados.

Na cidade do Rio de Janeiro, o BDL possui um sistema de distribuição próprio e traçou com a ajuda de seus sócios um raio, da fábrica na Praça da Bandeira até o Recreio, no

qual a logística de distribuição fosse viável. São mais de 50 pontos de revenda pela Zona Sul e Zona Oeste que são abastecidos pelo BDL.

O abastecimento dos pontos de venda é feito pelo BDL, mas a responsabilidade da demanda dos produtos é dos parceiros. Os revendedores que se organizam e encomendam com até 24 horas de antecedência o pedido para as suas lojas. O Brownie do Luiz se preocupa com o prazo de validade dos produtos, por isso incentiva que os parceiros façam pedidos menores e mais frequentes para que a validade dos produtos não fique comprometida nas prateleiras.

Toda a linha de produtos doces é comercializada nas lojas próprias do Leblon e de Laranjeiras, enquanto nos pontos de revenda somente são comercializados o Brownie Original e o Veneno da Lata, por terem maior durabilidade.

Os brownies recheados são vendidos apenas nas lojas do BDL e pela internet devido ao curto prazo de validade e à preocupação da empresa em monitorar o frescor de seus produtos. O sorvete Veneno do Alasca é comercializado apenas nas lojas próprias devido à necessidade de refrigeração e do armazenamento em locais específicos e climatizados e por não ser lacrado, o que impede por lei a revenda do sorvete.

As lojas têm um sistema online de controle de estoque. Os atendentes atualizam as vendas feitas, e o responsável pela produção na fábrica analisa o estoque e envia remessas diárias compatíveis com a saída dos produtos. A logística do Veneno do Alasca (sorvete) ainda não está correta. A venda depende muito do clima: faz sol, vende. Segundo a atendente, tem dias que acaba o sorvete na loja.

No site do Brownie do Luiz, é possível encontrar todos os pontos de revenda na seção "Mapa do Tesouro" (BROWNIE DO LUIZ, 2013d). As lojas estão concentradas nos bairros da Zona Sul: principalmente Gávea, Leblon, Lagoa, Jardim Botânico e Copacabana. Mas também existem pontos em Botafogo, Lapa, Flamengo, Centro, Barra e Recreio dos Bandeirantes. Os preços nos pontos de revenda são mais elevados do que os preços nas lojas do BDL ou no site e variam de acordo com as taxas e estratégias estipuladas em cada estabelecimento.

Para a demanda existente fora do Rio de Janeiro, o BDL disponibiliza um serviço de *e-commerce* dentro de seu site. O frete é feito por SEDEX e o valor é calculado e pago a parte pelos clientes. Segundo o Luiz, a demanda para o serviço de entrega fora do estado ainda é muito baixa.

Como os pontos de revenda não possuem alguns produtos da linha Brownie do Luiz, certos clientes preferem fazer suas compras através de encomendas em vez de se deslocarem

até a loja mais próxima. O serviço de pedidos para entrega é disponibilizado através do site, *e-mail* ou telefone e as encomendas devem ser feitas com até 24 horas de antecedência. Para todos os fretes é cobrada uma taxa padrão de R\$ 10,00.

Toda a logística de distribuição é pensada para garantir os benefícios de fácil acesso e conveniência ao público. No entanto, a ida até as lojas próprias pode agregar mais valor a experiência de compra do cliente, uma vez que ele será impactado pelo atendimento dos jovens, a ambientação das lojas e a exposição de toda a linha de produtos, que só é possível nas lojas próprias (incluindo o Veneno do Alasca e os cafés).

### 5.5 – Comunicação

No último pilar do *Marketing Model Canvas* devemos definir os objetivos de comunicação do Brownie do Luiz com os seus públicos(1) e qual o valor que cada meio de promoção da marca vai agregar aos benefícios (5) oferecidos, além de detalhar quais as ferramentas utilizadas (Quadro 10, item 9).

**Quadro 10:MMC Comunicação**

6. Produto	8.Distribuição	5. Benefícios <i>SABOR CASEIRO, QUALIDADE, FÁCIL ACESSO, BOA SENSACÃO, BOM ATENDIMENTO, SATISFAÇÃO DE UM DESEJO, FÁCIL CONSUMO, RESPONSABILIDADE AMBIENTAL, ADEQUAÇÃO AO PERFIL, PREÇO ACESSÍVEL E TEXTURA DIFERENCIADA.</i>	3.Sistema de informação e marketing	1.Público <i>MULHERES ZONA SUL CLASSE A E B DOCE CASEIRO DIFERENTE FÁCIL ACESSO COMER/PRESENTE SATISFAÇÃO</i>
7. Preço	9.Promoção <i>MÍDIA ESPONTÂNEA BOCA-A-BOCA AMBIENTAÇÃO LOJAS EMBALAGENS PARCERIAS E EVENTOS INTERNET (E-MAIL, SITE, TWITTER, INSTAGRAM, VIMEO E FACEBOOK)</i>	4.Concorrentes		2.Necessidades, desejos e demandas

O Brownie do Luiz é conhecido por gerar muita mídia espontânea e por trazer muitos clientes do boca-a-boca, isso se deve ao sabor e à qualidade dos produtos que a marca oferece, que incitam no público a vontade de multiplicar o conhecimento do BDL.

Esse movimento é muito benéfico para a marca, pois muitas empresas de grande porte idealizam ações e reúnem esforços em propaganda para gerar um público multiplicador

(distribuem kits para blogs, revistas e formadores de opinião, por exemplo), enquanto o Brownie do Luiz consegue isso naturalmente, como consequência da preocupação com o sabor artesanal e a qualidade dos brownies. No entanto, o boca-a-boca e a mídia espontânea são uma pequena parcela, das inúmeras possibilidades de comunicar o público.

Em entrevista, Luiz afirmou que investe zero reais em propaganda. Isso me preocupou, mas durante o trabalho exploratório pude perceber que havia na loja formas sutis de comunicar que nem o próprio dono percebia como propaganda.

A embalagem dos produtos é uma forma de comunicação, o quadro na frente da loja anunciando os brownies é uma forma de comunicar ao público o que se vende, os quadros nas paredes da loja são formas de comunicar aos clientes os ingredientes do brownie e o seu processo produtivo, o banner vivo com plantas atrás do logo é uma maneira de comunicar a pegada sustentável que o BDL possui, além das sacolas e demais embalagens com papéis recicláveis e os *pallets* das fábricas que compõem o balcão das lojas.

Pensando no objetivo de comunicação da marca, sugiro que o foco seja dado na **imagem institucional** e na **promoção dos pontos de venda próprios**, já que os produtos se vendem por si só (mídia espontânea, boca-a-boca, recomendação de amigos).

Muitos conhecem os brownies do Luiz, mas será que conhecem a marca e onde são suas lojas próprias? Será que conhecem toda a sua linha de produtos? Ou todos os esforços que a marca faz em relação à sustentabilidade?

Nas entrevistas com clientes das lojas, todos se sentiam impactados com a missão da marca em alimentar a felicidade das pessoas e, segundo os colaboradores, a conversação sobre o tema sustentabilidade estava se tornando cada vez mais frequente entre clientes e atendentes. Isso ocorre dentro das lojas próprias, mas o que fazer para o cliente chegar até lá ou para trazer essa conversação para além das lojas?

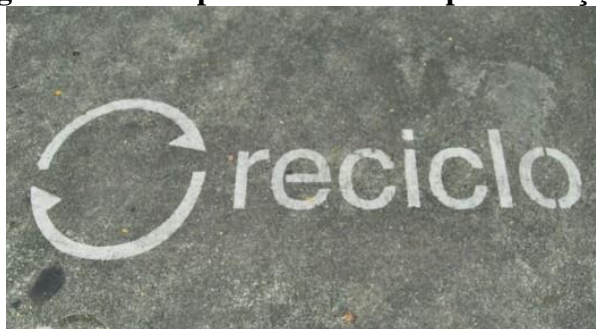
Pensando no público local e nas lojas próprias, o investimento em mídia externa, de baixo custo, na região próxima às lojas seria uma alternativa para chamar a atenção de pessoas que já conhecem a marca, mas que não sabem da existência de uma loja própria ou sua localização. Como sugestões temos:

- A utilização de postes indicativos (que possuem os nomes das ruas) colocando acima deles plaquinhas com o mesmo material sustentável dos balcões e com a mesma tinta orgânica utilizada nas lojas com o logo do BDL e o endereço. Os postes utilizados seriam na extensão da Rua das Laranjeiras e da Rua Cupertino Durão,

principalmente na esquina com a Rua Ataulfo de Paiva, que tem grande movimento de pessoas.

- Aproveitar a parceria da Zebu mídia sustentáveis e utilizar na quadra das lojas o "Stencil Limpo" (Figura 12), que consiste na comunicação através da limpeza das calçadas, para informar que tem uma loja Brownie do Luiz na região. Se trata de uma impressão ecológica, que ao mesmo tempo que limpa a rua, chama atenção dos clientes.

**Figura 12: Exemplo de Stencil Limpo em calçada**



Fonte: Zebu Mídias Sustentáveis, 2013a.

- Na loja do Leblon, por ficar muito perto da praia, uma mídia que pode ser aproveitada é a utilização do coco como plataforma de comunicação (Figura 13). O BDL pode fechar uma parceria com algum quiosque que fique na altura da rua Cupertino Durão e colocar em seus cocos, antes de serem consumidos, o logo do Brownie do Luiz com uma chamada para o pós praia na loja e o endereço. Essa mídia comunicaria sem poluir o meio ambiente.

**Figura 13: Exemplo de Impressão em coco**



Fonte: Zebu Mídias Sustentáveis, 2013b.

Na lateral das lojas, poderia existir um logo da marca que fique visível para os transeuntes que vêm de ambas as direções nas ruas. Na loja do Leblon, por exemplo, só é possível perceber do que se trata a loja quando se passa na frente, não havendo nenhuma sinalização prévia que possa dar tempo ao cliente que não conhece a loja para decidirem entrar.

Em Laranjeiras, quem vem do sentido do Largo do Machado não consegue ver a loja, a não ser que passe na frente dela, pois a entrada da loja é recuada na calçada e ao lado há um edifício que toma parte da via de pedestres. Isso acarreta o mesmo problema de *timing* dos transeuntes para decisão de conhecer a loja.

Dentro das lojas, uma forma de comunicação e também de engajamento dos clientes na sustentabilidade é a utilização das latinhas de Veneno da Lata como potes de plantas ou luminárias. Esse artifício já foi utilizado pela marca (Figura 14), seria interessante o seu retorno, até mesmo como forma de educar o cliente sobre o que fazer com o resíduo de seu consumo.

**Figura 14: Latinhas para uso sustentável**



Fonte: Brownie do Luiz, 2014f.

As parcerias são formas de propaganda da marca também. A presença do Brownie do Luiz em festas e eventos que agradem o seu público é uma forma sutil de propaganda e que agrega valor à marca, no sentido de estar presente nas experiências positivas que o cliente vivencia. Exemplos de parcerias já feitas pela marca e que podem ser replicadas são: a participação na festa Fosfobase com a venda de brownies e a utilização de um caminhão do Brownie do Luiz na festa Esbórnia para alocar uma cabine de fotos.

Quando o sorvete Veneno do Alasca foi lançado, o BDL fez uma festa chamada "*Brownie is The New Bolo*", aberta ao público, no Jockey. A marca pode investir em mais eventos como esse, nos quais abra espaço para a interação entre o Brownie do Luiz e seu público. A possibilidade de um piquenique ou algo sediado em parques abertos, deve ser considerada para a relação com a natureza e o verde esteja presente, ressaltando a interação saudável da marca com o meio ambiente.

### **5.5.1 – Internet**

Na internet, a marca está presente com seu *e-mail*, *site*, *Twitter*, *Instagram*, *Vimeo* e *Facebook*.

Apesar de alegar que não há investimento em comunicação, o BDL possui um *site* que funciona como *e-commerce*, mas também como uma vitrine *online* dos produtos da loja, da história da marca e de seus valores. Embora esse canal exista, ele não é atualizado de maneira adequada, o que prejudica a eficiência da informação passada ali.

Se o cliente quiser, por exemplo, encontrar os pontos de revenda do Brownie do Luiz através do *site*, existe uma seção chamada "Mapa do Tesouro" com o mapa do Rio de Janeiro e todos os pontos de revenda fixados ali (BROWNIE DO LUIZ, 2013d). No entanto, a falta de atualização, faz com que pontos de revenda que já estão inativos continuem disponíveis no *site*, podendo causar uma experiência frustrante para o cliente.

Se o cliente for procurar a marca no *Twitter*, vai encontrar um perfil que não é utilizado ou atualizado. Para quê estar presente em um canal que não é utilizado pela marca? De acordo com uma pesquisa feita com os clientes na internet: de 143 pessoas, 2 acompanhariam a marca por esse canal, o que reflete que o perfil do Brownie do Luiz no *Twitter* pode ser apagado.

No *Instagram*, o perfil do Brownie do Luiz possui mais de 24 mil seguidores e é atualizado com frequência. São expostas fotos relacionadas com a marca e as lojinhas, além de frases inspiradoras que estão alinhadas com os valores do BDL. As bordas das fotos lembram a massa de brownie antes de ir pro forno, e dão um toque especial no perfil da marca.

Apesar das imagens e dos conteúdos bem trabalhados, os clientes que perguntam alguma coisa nessa rede social, ficam sem resposta ou levam dias para obterem uma do BDL. Isso é um erro muito grave, se há um canal onde o cliente possa interagir com a marca, é preciso que a marca o responda.

No *Vimeo*, site de compartilhamento de vídeos, o BDL tem um perfil com dois vídeos: "Alimentando Habilidade - Ginga" parafraseando a sua missão (alimentando a felicidade) e "Apresentando o Brownie do Luiz" (MONSTROZ, et al, 2014). O primeiro vídeo foi feito na época da Copa como mensagem de apoio ao futebol brasileiro ressaltando a importância da alegria, da criatividade e do improviso. O segundo mostra Luiz na fábrica, o processo de produção dos brownies e de montagem da caixa com o Kit Degustação. Os dois materiais são bastante interessantes e permitem que o cliente entre no universo BDL, mas é importante produzir um vídeo institucional: mostrando a missão do brownie e do seu papel ambiental; e outro apresentando as lojas próprias, os atendentes, um pouco da atmosfera de trabalho e convidando os clientes a irem conhecer os pontos de venda próprios. A partir da

replicação desses vídeos nas redes sociais, os clientes podem saber mais sobre o que é a marca (e não só o produto) e onde ele pode entrar mais em contato com os seus valores (lojas próprias).

No *Facebook*, a fanpage do Brownie do Luiz conta com mais de 30 mil seguidores, sendo um importante canal da marca na internet. Nessa rede social, ocorre o mesmo problema do *Instagram*: apesar de existir uma preocupação com o *design* e o alinhamento das publicações com os valores do Brownie do Luiz, não há alguém específico que responda as dúvidas, reclamações ou elogios que os clientes fazem. O público fica sem resposta, ou tem que esperar um bom tempo até que venha uma. Esse problema pode ser sanado com a contratação e treinamento de uma pessoa que fique exclusivamente responsável pelo monitoramento, atendimento nas redes sociais e atualização do *site*.

Um ponto do *Facebook* que pode ser aproveitado é a grande possibilidade de engajamento dos clientes com a marca, isso pode ser mensurado através dos comentários ou dos compartilhamentos realizados pelos seguidores. Muitas publicações do Brownie do Luiz têm comentários e seguidores que marcam outros amigos no conteúdo da página.

Esse fato pode ser aproveitado com a inclusão de temas relevantes para a marca que podem ser levados para discussão na fanpage. Por exemplo: se houver um profissional de mídias sociais que trace um planejamento, com números de dias e postagens por semana com os melhores horários para as publicações (horários em que mais usuários estão conectados), abordando temas importantes para a marca (momentos de felicidade, responsabilidade ambiental, sustentabilidade, brownies, lojinhas, cooperação e outros) e de maneira interessante, as pessoas podem começar a interagir também falando sobre esses temas. Esse posicionamento engaja os fãs, aumenta e aprofunda o conhecimento sobre o BDL, agregando não só seguidores e clientes como valor para a marca.

Como a fanpage do BDL possui muitos seguidores de diversos lugares, é interessante que os pontos de revenda também estejam disponíveis na página. Para isso, basta criar uma aba dentro da *fanpage* com um mapa exibindo os pontos de revenda (com nome das lojas, endereços, horário de funcionamento e telefone). Essas informações podem ser aproveitadas do site, mas é importante que estejam sempre atualizadas para não gerar infortúnios ou frustrações.

É necessário que o Brownie do Luiz tenha em mente que o boca-a-boca e a mídia espontânea são super importantes e positivos, mas é preciso comunicar para as pessoas a existência e a localização dos seus pontos de venda para que elas deixem de ser conhecedoras da marca e passem a ser clientes. Além disso, é preciso comunicar o que a marca é, divulgar



seus valores, para que a identificação com o BDL torne os clientes fiéis. Vale ressaltar que se existem canais onde o cliente possa interagir, é imprescindível haver atualização e *feedback* da empresa para as eventuais interações, o cliente sempre deve ser respondido.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O modelo do *Marketing Model Canvas* me auxiliou a tornar o método de realizar um plano de marketing muito mais intuitivo e simples, cumprindo a sua função inicial. Além disso, o MMC facilitou a visualização das diferentes áreas do Brownie do Luiz e de seus respectivos papéis (Quadro 11).

**Quadro 11: MMC COMPLETO**

<b>6. Produto</b> BROWNIE ORIGINAL E RECHEADOS, NANO BROWNIE, VENENO DA LATA E VENENANO (MONOPÓLIO), TA- BULEIRO, CAIXA DEGUSTAÇÃO, VENENO DO ALASCA, CAFÉS ESPECIAIS, BONÉS E CAMISAS. SERVIÇOS (HUMANOS, FÍSICOS, TECNOLÓGICOS E DE INFORMAÇÃO).	<b>8. Distribuição</b> DISTRIBUIÇÃO PRÓPRIA PONTOS DE REVENDA (ZONA SUL, BARRA E RECREIO) LOJAS PRÓPRIAS (ATENDIMENTO, CONVENIÊNCIA E AMBIENTAÇÃO) ENTREGA RJ ENTREGA SEDEX PELO BR INTERNET	<b>5. Benefícios</b> SABOR CASEIRO, QUALIDADE, FÁCIL ACESSO, BOA SENSÇÃO, BOM ATENDIMENTO, SATISFAÇÃO DE UM DESEJO, FÁCIL CONSUMO, RESPONSABILIDADE AMBIENTAL, ADEQUAÇÃO AO PERFIL, PREÇO ACESSÍVEL E TEXTURA DIFE- RENCIADA.	<b>3. Sistema de informação e marketing</b> MÉTODOS INFORMAIS OBSERVAÇÃO DA DEMANDA DIA-A-DIA PESQUISA NO FACEBOOK	<b>1. Público</b> MULHERES ZONA SUL CLASSE A E B DOCE CASEIRO DIFERENTE FÁCIL ACESSO COMER/PRESENTE SATISFAÇÃO
<b>7. Preço</b> DE R\$ 2,00 A R\$ 60,00, PREÇO ACESSÍVEL, VALORIZA MIX DE PRODUTOS, PROMOÇÃO 3 POR 10, MONOPÓLIO DO VENENO DA LATA, COBRANÇA PADRÃO POR ENTREGA, COBRANÇA TERCEIRIZADA PARA OUTROS ESTADOS.	<b>9. Promoção</b> MÍDIA ESPONTÂNEA BOCA-A-BOCA AMBIENTAÇÃO LOJAS EMBALAGENS PARCERIAS E EVENTOS INTERNET (E-MAIL, SITE, TWITTER, INSTAGRAM, VIMEO E FACEBOOK)	<b>4. Concorrentes</b> BROWNIERIA, MR. PAUL, FABIA- NA D'ANGELO, CAROLINA SALES, MR. BROWNIE E BROWNIE DO RAPHA ; DOCE CASEIRO, PETIT GATEAU, DILETTO, NESTLÉ, KIBON, HAAGEN DAZ; DIETA, QUALIDADE RUIM E PREÇO ALTO.		<b>2. Necessidades, desejos e demandas</b> DOCE DIFERENCIADO SABOR CASEIRO QUALIDADE FÁCIL ACESSO

Foi a partir da utilização do modelo baseado no *Canvas* que pude responder as perguntas realizadas no primeiro capítulo desse trabalho com clareza, percepção apurada e uma visão holística da empresa. A facilidade de estabelecer conexões entre as áreas do quadro fez com que o processo de criação de soluções estratégicas para o Brownie do Luiz fosse mais instintivo e ágil, conforme foi apresentado no capítulo anterior.

No trabalho, pudemos ver que o Brownie do Luiz não sabe quem é seu público alvo e descobri-lo no início das pesquisas foi uma problemática: os próprios colaboradores divergem sobre o tema. Enquanto Luiz (sócio fundador) acredita ter como clientes alvo mulheres de 18 a 25 anos, os atendentes das lojas dizem "crianças e senhoras".

O impasse pode ser explicado devido à implementação recente das lojas próprias, que mudou a configuração do público. A marca deixou de agradar só os jovens, que eram impactados enquanto Luiz vendia brownies na faculdade, e passou a chamar a atenção do público local: moradores, estudantes ou trabalhadores das zonas próximas às lojinhas do Leblon e de Laranjeiras.

Através das pesquisas, pode se perceber que o mercado do Brownie do Luiz é segmentado e o público, com a implementação das lojas, passou a ser: mulheres, das classes A e B, moradoras da zona sul do Rio, que buscam um doce diferenciado com sabor caseiro, de fácil acesso, para comer ou para presentear alguém. Dentro desse nicho, existem várias faixas de idade, cada uma com uma necessidade específica, e cabe à marca definir os diferentes posicionamentos para suprir cada demanda.

A empresa trabalha com métodos informais de obtenção de informação do seu público (observação da demanda, conhecimento dos clientes no dia-a-dia, intuição dos colaboradores), o que pode provocar divergências entre a equipe sobre o público ou outras questões chaves da marca. Uma saída para a informalidade é o aproveitamento dos canais de comunicação já existentes (telefone, *Facebook* e *e-mail*) como fonte de captura de informação. Esse processo pode ser feito através do treinamento adequado da equipe responsável por atender o público, principalmente para queixas ou dúvidas, e a partir da construção de uma base para armazenamento de dados.

Apesar de, por uma questão filosófica, o sócio fundador não se preocupar em saber seus concorrentes, a empresa já fez pesquisas no sentido de desvendar as marcas que dividem o mercado com ela. Podem ser considerados diferentes tipos de concorrentes: primários (vendem brownie); secundários (vendem doces); entre lojas (Brownie do Luiz e Brownieria); entre produtos (Brownie Original e sorvete Dilleto) e as lojas que vendem doce próximo às lojas próprias (Fabiana D'Angelo).

Ainda que haja uma grande possibilidade de concorrentes, o Brownie do Luiz possui uma vantagem competitiva: o Veneno da Lata é o único produto feito com casquinha de brownie que é comercializado no Rio de Janeiro, o que garante à empresa um monopólio temporário.

Nas lojas, a missão do Brownie do Luiz em alimentar a felicidade de seus clientes é sentida pelo público, isso é alcançado através do sabor do brownie ou então pelo sentimento gerado nas pessoas presenteadas com os produtos.

Apesar de a maior parte da linha de produtos do Brownie do Luiz ser de fácil produção e transporte, a marca ainda encontra alguns problemas de implementação, principalmente no que diz respeito ao Veneno do Alasca (sorvete criado para impulsionar as vendas no verão). O produto só é comercializado nas lojas próprias e, mesmo assim, a empresa tem problemas de distribuição para suprir a demanda dos clientes. Durante alguns dias a loja fica sem os sorvetes, já que o BDL não conseguiu lidar ainda com a sazonalidade (se faz calor, vende).

Além disso, a refrigeração do produto é feita de maneira irregular (o sorvete é servido muito congelado) e não há uma embalagem adequada para o seu transporte, o que pode causar o rompimento das sacolas de papel. É necessário que o Brownie do Luiz providencie esses ajustes para o verão, ou resultará em perda de vendas.

O público que frequenta as lojas próprias do Brownie do Luiz tem o benefício de encontrar toda a linha de produtos da marca, diferentemente dos outros canais de distribuição. Além disso, nas lojas clientes podem ser impactados pelo atendimento dos jovens colaboradores (fator fidelizador, segundo as entrevistas); pelos preços mais baixos que os pontos de revenda; pela ambientação e pela promoção de "3 por 10", no caso dos Brownies Originais.

O sabor caseiro, a boa qualidade, a boa experiência, a satisfação de um desejo, o bom atendimento, a responsabilidade ambiental, a possibilidade de consumo adequado ao perfil do consumidor (um micro brownie ou um tabuleiro), o preço acessível e a textura diferenciada são benefícios passados para os clientes através dos produtos do Brownie do Luiz.

No entanto, os benefícios de "fácil consumo" e "fácil acesso", esperados pelos clientes, são prejudicados devido à implementação do sorvete Veneno do Alasca, que, por enquanto, só pode ser encontrado (se houver estoque) nas duas lojas próprias e, devido à inadequada refrigeração, seu consumo imediato se torna difícil (a pá oferecida pelo Brownie do Luiz quebra no sorvete).

Durante as entrevistas e a pesquisa exploratória, pude perceber que não havia uma equipe específica para o atendimento ao cliente (a mesma equipe que recebe pedidos de encomendas, tira dúvidas e escuta reclamações) e nenhum treinamento específico para a resolução de problemas ou para a retirada de dúvidas do público. Considerando que o SAC é um apoio ao cliente antes e depois da compra e também uma poderosa ferramenta de marketing para detectar necessidades e investigar informações de aperfeiçoamento, o Brownie do Luiz deve investir em treinamento para que esse serviço exista e seja eficaz.

Apesar de não obter um programa de relacionamento que auxilie a fidelização dos clientes, nas lojas, o atendimento simpático e cordial dos jovens funcionários (entre 18 e 25 anos) é um agente fidelizador. Essa fidelização pode ser ampliada através da implementação de um programa que dê benefícios ao cliente e, simultaneamente, o engaje em comportamentos sustentáveis.

A implementação da venda de café nas lojas trouxe um impasse: as lojas não têm muito espaço físico e não disponibilizam lugar para sentar. Segundo as entrevistas, essa ausência de lugar para ficar é sentida pelo público, principalmente para aqueles que

consomem café ou sorvete, produtos que requerem mais cuidado no consumo e remetem a um momento de apreciação. Em relação a esse serviço, o Brownie do Luiz deve se posicionar enquanto loja: é um ponto de passagem ou um ambiente para sentar e tomar café? Nesse sentido, uma medida que pode facilitar o consumo enquanto a empresa não se posiciona é a implementação de uma mesinha alta, servindo de apoio para a xícara de café ou o pote de sorvete.

A exposição dos produtos é feita de maneira simples e chamativa nas lojas. Os expositores permitem que os clientes toquem nos produtos, obtendo mais liberdade de escolha e maior segurança na compra. No entanto, durante as visitas às lojas percebi que o produto Nano Brownie não ficava exposto, e só era vendido quando os clientes pediam. Isso é um erro muito grave da marca, que gera perda de vendas.

Após meu comentário nas lojas sobre a não exposição do Nano Brownie, os atendentes improvisaram expositores e o retorno dos clientes foi imediato: teciam comentários sobre a "novidade". Dito isso, o Brownie do Luiz deve produzir expositores menores para exibir os Nano Brownies ou repensar a sua produção. Qual o sentido de produzi-los se a empresa não vai divulgá-los para venda?

A ambientação das lojinhas é bem diferente e foi aprovada pelo público segundo as entrevistas. Apesar disso, alguns ajustes podem ser feitos para melhorar a experiência de compra dos clientes. A escolha de uma *playlist* específica que toque nas duas lojas, auxiliando a percepção da identidade da marca; a regulação do som para que ele fique sempre ambiente e não prejudique a experiência do cliente; e uma iluminação específica para os expositores são exemplos de arrumações que podem trazer um clima agradável às compras e tornar os produtos mais atrativos.

Além disso, durante as visitas senti falta de algo trivial: a loja é especializada em vender brownies e não tem cheiro de chocolate. É importante que o Brownie do Luiz aproveite o artifício do aroma de seus produtos para impulsionar as vendas e também para acelerar a decisão de compra daqueles que param na frente da loja e não conhecem os brownies.

Apesar de a equipe do Brownie do Luiz afirmar que não há investimento em comunicação da marca e que a divulgação dos produtos é feita exclusivamente a partir do boca-a-boca e da mídia espontânea, existem nas lojas várias formas sutis de comunicação que não são percebidas pelos sócios e colaboradores como tais. A propaganda está presente nas embalagens, no quadro informativo da entrada, nas fotos com os ingredientes, no adesivo

avisando a procedência sustentável das paredes, nas sacolas e em outros objetos das instalações.

Uma vez que os produtos se vendem por si só (mídia espontânea e recomendação de amigos), o Brownie do Luiz deveria focar a sua comunicação na imagem institucional da marca e na divulgação das lojas próprias, tornando as pessoas que conhecem a marca (do boca-a-boca) clientes e fazendo com que elas se identifiquem com os valores do BDL (imagem institucional) e se tornem fiéis.

Para isso, é importante que haja um investimento em mídia externa nas áreas próximas às lojas. As mídias podem ser ecológicas e sustentáveis (impressão nas ruas através da limpeza das calçadas, logo da marca aplicado em cocos na praia, placas de madeira reaproveitada nos postes indicativos de ruas), reforçando a preocupação com o meio ambiente que o BDL possui.

Além das mídias externas, as lojas podem ter placas indicativas com o logo da marca em suas laterais, para que os pedestres vejam de longe do que se trata o negócio. A utilização de latas do Veneno da Lata sendo reaproveitadas como vasilhames de plantas e luminárias também é uma forma de comunicar e engajar o cliente na sustentabilidade. As parcerias, a presença em eventos e a elaboração de festas são maneiras de divulgar a marca e criar valor para os clientes através de experiências positivas.

Na internet, os canais de comunicação que a marca possui são extensos, porém não são aproveitados da maneira correta. O Brownie do Luiz se comunica através de seu *site*, *e-mail*, *Twitter*, *Instagram*, *Vimeo* e *Facebook*, mas apresenta problemas de comunicação em quase todos.

O *site* da marca funciona como *e-commerce*, mas também como vitrine de seus produtos e valores. No entanto, a plataforma não é atualizada devidamente, o que pode gerar um problema para clientes em busca de informação e produtos.

O perfil da marca no *Twitter* não é atualizado desde dezembro de 2013, o que nos faz questionar a utilidade do canal: não informa e não responde os clientes que o procuram lá, para que tê-lo?

No *Instagram* e no *Facebook*, apesar de ter mais de 54 mil seguidores, a marca apresenta o mesmo problema: coloca conteúdo e imagens interessantes, mas não responde os clientes ou leva dias para respondê-los. Isso causa frustrações, principalmente se o tema da interação é uma reclamação.

Nesse sentido, o Brownie do Luiz deve contratar uma pessoa que fique responsável pela atualização do site, gerenciamento e atendimento nas redes sociais, pois se há um canal

de comunicação, o cliente deve ser ouvido e respondido com agilidade e eficiência. Caso contrário, a imagem da marca pode ser impactada negativamente e com um alcance potencializado pela internet.

Além disso, a marca deve aproveitar os canais já existentes para melhorar a divulgação de sua imagem institucional e das suas lojas próprias (vídeo institucional no *Vimeo* e aba com o mapa dos pontos de revenda no *Facebook*são exemplos). As redes sociais também devem ser aproveitadas para a discussão e o engajamento dos seguidores sobre temas relevantes para a marca, como por exemplo: momentos de felicidade, responsabilidade ambiental, produtos sustentáveis, brownies e cooperação.

O Brownie do Luiz deve ter noção de que é uma marca forte, que tomou proporções maiores, expandiu seu público e, com isso, deve estender as suas maneiras de se comunicar e interagir com os clientes, de modo a seguir sua missão de alimentar a felicidade e engajar as pessoas na sustentabilidade.

Vale ressaltar que o esse trabalho foi feito com informações coletadas no período entre os meses de setembro, outubro e início de novembro de 2014, não levando em consideração possíveis alterações nas embalagens, instalações ou processos da marca depois desse intervalo de tempo, uma vez que não há na empresa uma cultura de planejamento prévio de ações.

Por ser um trabalho de conclusão de curso, a realização do *Marketing Model Canvas* foi feita somente por mim, o que minimiza as possibilidades de interação e troca que o modelo *Canvas* permite. Em uma outra oportunidade, seria interessante a realização conjunta de um MMC por uma equipe multidisciplinar (composta por diferentes áreas), para que todas as ferramentas do *design thinking* e do *Canvas* sejam exploradas.

## REFERÊNCIAS

BROWNIE DO LUIZ. **A alma é o segredo do negócio.** *Facebook, fanpage* do Brownie do Luiz, 05dez. 2013b. Rio de Janeiro. Disponível em: <<https://www.facebook.com/luizdobrownie?ref=ts&fref=ts>> Acesso em 17 out. 2014, grifo meu.

BROWNIE DO LUIZ. **A nave #Bdl aterrisou no #leblon.** *Facebook, fanpage* do Brownie do Luiz, 29 set. 2014e. Rio de Janeiro. Disponível em: <<https://www.facebook.com/luizdobrownie/photos/pb.178043372312575.-2207520000.1416364985./641801252603449/?type=3&theater>> Acesso em 18 out. 2014.

BROWNIE DO LUIZ. **Banner Vivo!** *Facebook, fanpage* do Brownie do Luiz, 26 mai. 2014d. Rio de Janeiro. Disponível em: <<https://www.facebook.com/luizdobrownie/photos/pb.178043372312575.-2207520000.1416365009./569492103167698/?type=3&theater>> Acesso em 18 out. 2014.

BROWNIE DO LUIZ. **Boné trucker @browniedoluiZ acabou de chegar! Camisas de PET reciclado também na equipe.** *Facebook, fanpage* do Brownie do Luiz, 13 jun. 2014e. Rio de Janeiro. Disponível em: <<https://www.facebook.com/luizdobrownie/photos/pb.178043372312575.-2207520000.1416371174./532727253510850/?type=3&theater>> Acesso em 21 out. 2014.

BROWNIE DO LUIZ. **História do Negócio.** *Website Brownie do Luiz*, Rio de Janeiro, 2014a. Disponível em <<http://www.browniedoluiZ.com.br/historia-do-negocio/>>. Acesso em 17 out. 2014.

BROWNIE DO LUIZ. **Mapa do Tesouro.** *Website Brownie do Luiz*, Rio de Janeiro, 2013d. Disponível em <<http://browniedoluiZ.com.br/mapa-do-tesouro/>>. Acesso em 17 out. 2014.

BROWNIE DO LUIZ. **Sacolas e caixas Brownie do Luiz.** *Facebook, fanpage* do Brownie do Luiz, 6 jul. 2013a. Rio de Janeiro. Disponível em: <<https://www.facebook.com/luizdobrownie?ref=ts&fref=ts>> Acesso em 17 out. 2014.

BROWNIE DO LUIZ. **Saindo do Forno.** *Website Brownie do Luiz*, 2013c. Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://browniedoluiZ.com.br/loja/?orderby=date&order=DESC>> Acesso em 21 out. 2014.

BROWNIE DO LUIZ. **Sustentabilibrownie.** *Website Brownie do Luiz*, Rio de Janeiro, 2014b. Disponível em <<http://www.browniedoluiZ.com.br/historia-do-negocio/>>. Acesso em 17 out. 2014.

BROWNIE DO LUIZ. **Veneno da Lata.** *Website Brownie do Luiz*, Rio de Janeiro, 2014c. Disponível em <<http://www.browniedoluiZ.com.br/wp-content/uploads/2014/10/Veneno-da-Lata1.jpg> />. Acesso em 18 out. 2014.

BROWNIE DO LUIZ. **Veneno da Lata no @browniedoluiZ sempre tem como ser reaproveitado.** *Facebook, fanpage* do Brownie do Luiz, 25 jun. 2014f. Rio de Janeiro. Disponível em: <<https://www.facebook.com/luizdobrownie/photos/pb.178043372312575.-2207520000.1416371174./552959298154312/?type=3&theater>> Acesso em 18 out. 2014.

CARVALHO, Matheus. **Respostas questionário Brownie do Luiz.** Mensagem recebida por <carolsaltoun@gmail.com> em 07 nov. 2014.



DAUD, Miguel; RABELLO, Walter. **Marketing de varejo: como incrementar resultados com a prestação de serviços**. Porto Alegre: Bookman, 2007. P. 21.

ECO DESENVOLVIMENTO. **Sacolas plásticas viram criativas luminárias nas mãos de designer norte-americana**. *Website Eco Desenvolvimento*, Rio de Janeiro, 18 abr. 2012. Disponível em < <http://www.ecodesenvolvimento.org/posts/2012/abril/sacolas-plasticas-viram-criativas-luminarias-nas>>. Acesso em 21 out. 2014.

FALCÃO, Thomaz. **Questionário BDL**. Mensagem recebida por <carolsaltoun@gmail.com> em 28 out. 2014.

GAVA, Éverton. **Concepção e análise de modelos de negócios por meio do Business Model Canvas**. Monografia de MBA. Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, Santa Catarina, 2014.

GUIDOLIN, Silvia M; COSTA, Ana Cristina R; NUNES, Bernardo F. **Conectando indústria e consumidor: desafios do varejo brasileiro no mercado global**. *Website BNDES*, 2009. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set3001.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set3001.pdf)> Acesso em: 23 out. 2014.

IBGE. **Pesquisa Mensal de Comércio**. *Website IBGE*, 15. out.2014. Disponível em: <[ftp://ftp.ibge.gov.br/Comercio\\_e\\_Servicos/Pesquisa\\_Mensal\\_de\\_Comercio/Comentarios/pmc\\_201408comentarios.pdf](ftp://ftp.ibge.gov.br/Comercio_e_Servicos/Pesquisa_Mensal_de_Comercio/Comentarios/pmc_201408comentarios.pdf)> Acesso em: 23 out.2014.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12ª Edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. P.397.

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber**. 10ª Edição. Rio de Janeiro. Elsevier, 2003.

MONSTROZ et al. **Apresentando o Brownie do Luiz**. *Vimeo Brownie do Luiz*, Rio de Janeiro, mar. 2014. Disponível em <[vimeo.com/user25845717](http://vimeo.com/user25845717)>. Acesso em 10 nov. 2014

MOURA, Heloisa. **Design Thinking para Startups**. *Slideshare*, 20 set. 2012. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/heloisamoura/design-thinking-para-startups-heloisa-moura-wob-conference>>. Acesso em: 22 set. 2014.

ORBEMIX. **Receitinha de domingo**. *Blog Orbemix*, Rio de Janeiro 4 mar. 2014. Disponível em: <<http://orbemix.blogspot.com.br/2012/03/receitinha-do-domingo.html>> Acesso em: 18 out. 2014

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation-Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation**. Hoboken, USA: John Wiley & Sons, 2010.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. *The Business Model Generation*.

*Website*. Disponível em: <<http://www.businessmodelgeneration.com/canvas/bmc>>. Acesso em: 22 set. 2014, tradução minha.

QUINDERE, Lucas. **Nas lojinhas do Brownie**. *Instagram Lucas Quindere*, Rio de Janeiro, 5 nov. 2014. Disponível em <<http://instagram.com/p/vIz77mqYOK/?modal=true>> Acesso em: 10 nov. 2014.

REFKALEFSK, Eduardo. **MMC Canvas**. Mensagem recebida por <[aninhasaltoun@gmail.com](mailto:aninhasaltoun@gmail.com)> em 29 abr. 2014.

SEBRAE. **O quadro de modelo de negócios: Um caminho para criar, recrear e inovar em modelos de negócios**. Cartilha SEBRAE, 2013. Disponível em:

<[http://gestaoportal.sebrae.com.br/uf/amazonas/cartilha\\_modelo\\_negocio-1/cartilha\\_modelo\\_negocio](http://gestaoportal.sebrae.com.br/uf/amazonas/cartilha_modelo_negocio-1/cartilha_modelo_negocio)> Acesso em: 29.out. 2014.

TYBOUT, Alice M.; CALDER, Bobby J. **Marketing**. Prefácio Philip Kotler; tradução Cristina Yamagami. São Paulo: Saraiva, 2013.

VIANNA, M. et al. **Design thinking: inovação em negócios**. Rio de Janeiro: MJV press, 2012.

XAVIER, Erica. **Dica de gordice: Brownie do Luiz**. *Blog Bem Básica*, Rio de Janeiro, 15 jan. 2014. Disponível em <<http://www.bembasica.com/2014/01/dica-de-gordice-brownie-do-luiz.html>> Acesso em 18 out. 2014.

ZEBU MÍDIAS SUSTENTÁVEIS. **Impressão em coco**. *Website Zebu Mídias Sustentáveis*, Rio de Janeiro, 2013b. Disponível em <http://www.zebumidias.com.br/portfoliocpt/impressao-em-coco/>>. Acesso em 21 out. 2014.

ZEBU MÍDIAS SUSTENTÁVEIS. **NIMA PUC RIO**. *Website Zebu Mídias Sustentáveis*, Rio de Janeiro, 2013a. Disponível em <<http://www.zebumidias.com.br/portfoliocpt/nima-puc-rio/>>. Acesso em 21 out. 2014.

## APÊNDICE A - Entrevista realizada com Luiz

Entrevista realizada dia 11 out. 2014 com Luiz Quinderé, sócio fundador do Brownie do Luiz.

*Luiz é um jovem empreendedor com um perfil diferente. O lucro não é a maior de suas preocupações no negócio. Não quer saber dos concorrentes do BDL, nem sabe a capacidade produtiva de sua fábrica. Há algo em que ele acredite mais: a alma do seu negócio. O trabalho colaborativo de seus colaboradores e amigos é voltado para realmente alimentar a felicidade das pessoas e auxiliar na tentativa de restabelecer um equilíbrio no meio ambiente. A identidade da marca, suas virtudes e valores são apenas o reflexo da essência desses jovens amigos que fazem de seus sonhos um trabalho.*

**1. Qual o desafio do Brownie do Luiz para o próximo ano? (Aumentar o índice de lembrança da marca, aumento da participação de mercado? Aumento do lucro?)**

*Passar para o cliente o clima que existe dentro da empresa. Eles vendem "felicidade", porque acreditam que isso é real dentro da equipe, da fábrica, das lojas. Eles não podem vender o que não acontece no interior do Brownie do Luiz.*

**2. Quais são os principais concorrentes do BDL?**

*Luiz disse que não acredita em concorrência, pois o significado de concorrência para ele é correr junto. A Nestlé por exemplo é a maior fornecedora dele, mas nos lugares em que eles distribuem o Brownie do Luiz, tem muitos produtos da Nestlé "concorrendo" com eles.*

**3. Em que o BDL se diferencia deles?**

*Não respondeu.*

**4. Em que épocas do ano as vendas são significativamente maiores?**

*Dezembro, Natal. Páscoa.*

**5. Qual o público-alvo do BDL? (Idade, classe, perfil, sexo)**

*Todas as idades e sexos. Principalmente mulheres até 25 anos. Agora com a loja do Leblon (inaugurada há uma semana) eles têm atingido o público infantil.*

**6. O que a marca pode oferecer ao cliente?**

*Felicidade.*

**7. Quais as necessidades e desejos do consumidor que o BDL pode satisfazer?**

*Ele disse que os clientes podem receber um atendimento diferenciado. Pois no Brownie do Luiz existem muitas pessoas jovens, "todos são molecões", na própria fábrica há três funcionários com 16 anos.*

**8. Qual o conceito que o cliente deve ter do BDL?**

*Felicidade.*

**9. Quais os serviços que a marca proporciona? (Atendimento, troca, devolução, entrega, vitrine, experiência de entretenimento, área para relaxar, embalagem para presente, venda marketing direto, internet, vale presente, meios de pagamento, programas de relacionamento, produtos sob encomenda, produtos para festa, experiência social...)**

*Atendimento por jovens*

*Entrega- Se você ligar ou por pedir por e-mail com 24 horas de antecedência o BDL entrega com uma taxa de frete padrão de 10 reais.*

*E-commerce- Foi feito para atender uma demanda "irrisória", o brownie é entregue em todo o país e o frete é a parte.*

*Troca- Os produtos têm uma validade muito curta, quando os clientes reclamam que o produto que eles compraram já excedeu a validade, a loja realiza a troca.*

*Venda em lojas próprias - Laranjeiras e Leblon*

*Distribuição - 50 pontos de revenda no Rio de Janeiro escolhidos através da elaboração de um raio até a Barra que possa ser distribuído com a logística própria do Brownie do Luiz. Nos pontos de revenda só estão à venda o veneno da lata, e o brownie original que têm a validade mais extensa. Os produtos recheados são vendidos nas lojas, para serem melhores controlados.*

**10. Como descrever o design de seus produtos e embalagens?(Inovador, Contemporâneo, Conservador?)**

*Feito e pensado por eles, é tudo natural (espontâneo) a embalagem já passou por diversas mudanças e pensa em sustentabilidade.*

**11. As embalagens mudam de acordo com as épocas do ano?**

*Normalmente na Páscoa, no Natal, mudaram esse ano no Dia dos Namorados, mas nada planejado. São ideias da equipe.*

**12. Há a possibilidade de troca dos produtos? Em que circunstâncias?**

*Quando passa a validade, validade máxima dos produtos 20 dias.*

**13. Como você classificaria a qualidade de seus produtos?**

*Os produtos são testados pelos próprios funcionários que estão acostumados com o negócio e "só fazem brownie na vida". Os ingredientes são sempre os mesmos, não mudam, o que facilita o controle.*

**14. Qual o produto mais vendido?**

*Quantitativamente o veneno da lata, proporcionalmente o brownie original.*

**15. Quais são as lojas do BDL?**

*Laranjeiras (1 ano) Leblon (uma semana).*

**16. Por que foram escolhidos esses bairros?**

*Loja de Laranjeiras foi usada como teste. O espaço funcionava como fábrica, eles se mudaram e continuaram pagando o aluguel de Laranjeiras. Aí resolveram testar como uma lojinha e deu super certo.*

**17. Quem cuida da logística de distribuição? O próprio BDL?**

*Sim.*

**18. Vocês já pensaram em algum shopping como ponto de venda?**

*Sim, já analisou diversas propostas, geralmente o shopping fica com um percentual do faturamento e é caro.*

**19. Quais os outros canais de venda da marca? (Internet, telefone, fax)**

*Internet(site e e-mail) e telefone.*

**20. As instalações físicas para fabricação e armazenagem dos produtos dão conta de toda a demanda?**

*Não, eles têm mais demanda do que capacidade de produção.*

**21. Há trilha sonora própria para as lojas?**

*Não, a trilha é escolhida por quem está trabalhando. É muito natural a experiência.*

**22. Há alguma essência (perfume) própria para as lojas?**

*Não.*

**23. Há alguma iluminação especial nas lojas?**

*Não, eles não utilizaram arquitetos. O balcão foi feito com painéis que estavam na fábrica e etc.*

**24. Quais são os canais de divulgação da marca?**

*Internet e mídia espontânea.*

**25. Onde as vendas são mais fortes?**

*50% na loja de Laranjeiras, 40% nos pontos de revenda, 10% no cliente final.*

**26. Onde vocês investem mais em comunicação?**

*Eles não investem em comunicação. Mas um designer faz artes para as redes sociais as vezes.*

**27. Qual a responsabilidade social do BDL?**

*Projetos sociais principalmente com os funcionários das fábricas que tem uma situação financeira mais baixa do que o pessoal "playboy" que trabalha na loja. Luiz falou que a sócia dele era sua empregada e mudou totalmente de vida, de casa e etc. E esse é o sonho dele para todos os funcionários da fábrica. Mas isso leva um grande tempo. Eles fazem projetos de educação financeira, visitas em casa e etc.*

**28. O BDL promove ou participa de eventos ou causas comunitárias?**

*Sim*

**29. Há algum tipo de fidelização dos clientes?**

*Não. Embora eles estejam pensando isso há um tempo.*

**30. Há algum canal de relacionamento com o cliente? (SAC)**

*Não. O telefone que o cliente liga para reclamar é o mesmo da fábrica.*

**31. Quais são as suas principais parcerias? Quais as formas de parcerias?**

*Ele tem diversas formas de parceria. Na Reserva, por exemplo, eles só vendem brownie. Mas o Luiz é amigo de várias pessoas que organizam eventos, na festa Esbórnia, por exemplo, ele levou um dos caminhões que usa para entregar os brownies e fez uma cabine de fotos lá dentro como divulgação da marca.*

**32. Qual a faixa de preço dos produtos?**

*Na loja é um preço. Nas revendas são mais caros e os preços variam de acordo com a taxa das lojas. 2 a 20 nas lojas.*

**33. Há a possibilidade de descontos? Ou brindes?**

*Eles fazem na loja descontos de 3 brownies por 10 reais. Nada específico. Brindes eles não dão.*

**34. O frete é incluído no preço?**

*Taxa padrão de 10 reais para pedidos no Rio por telefone ou e-mail.*

*Para e-commerce, outros estados, o frete é calculado.*

**35. Existe um treinamento da equipe que se relaciona diretamente com o cliente?**

**(Atendentes de balcão, SAC, gerentes)**

*Os funcionários têm um treinamento básico, assistem os outros fazendo e iniciam seu trabalho. Tanto na fábrica como nas lojas os processos são simples, afirma Luiz.*

**36. Há algum modo de os clientes darem o feedback no pós-venda? (Loja, site, Facebook)**

*Telefone e no Facebook.*

**37. O horário de funcionamento é ampliado em alguma loja?**

*Funcionam de 9 às 20 seg a sex.*

*Sábado 10 às 18.*

**Sorvete - Veneno do Alasca**

*Foi criado porque no verão é quando as vendas de brownie são mais baixas. E porque o Luiz tem um grande amigo fabricante de sorvete.*

## APÊNDICE B - Entrevista realizada com colaboradores e sócios

Entrevista realizada dia 22 out. 2014 com colaboradores da loja do Leblon.

*Estavam na loja 3 jovens: Guilherme, 20 anos, vendedor e designer. Lutwulli, 20 anos, sócio vendedor e Maurício, 18 anos, vendedor.*

Entrevista com Guilherme:

*Garotão, usando o boné do BDL, cabelo cacheado, despreocupado em pentear, jeito de se vestir como se fosse um skatista. Me tratou de forma super simpática e informal. Como se fosse uma amiga dele.*

**1. As camisas PET e os bonés do BDL vocês vendiam aonde? (Só no site? Site e loja? Só loja?)**

*Putz. A ideia inicial era servir como "gift" (presente) e vender. Mas a gente nunca conseguiu vender. As remessas chegavam e a gente distribuía entre a galera, os amigos dos amigos e quando ia ver já tinha acabado.*

**b)Então, porque que tem no site?**

*Tem no site? Não tem não. Tem? Vou mandar tirar! A gente nem tem mais em estoque.*

**2. O Sorvete do Alasca só vende nas lojas próprias?**

*Sim só nas lojas próprias. Porque precisa de um lugar especial para ser armazenado e não é lacrado. Pela lei, a gente não pode revender o produto se não tiver um lacre.*

**b)Por que no cardápio não existe a opção menor do Veneno do Alasca?**

*Po, então. Quando o cardápio foi feito a gente só vendia o pote de 490ml. Mas aí com o tempo a gente viu que o público queria provar o sorvete, mas não queria toda aquela quantidade. Aí fizemos o pote pequeno de 120ml. E como o cardápio leva um tempão para fazer e tem um custo elevado, porque ele é feito de MDF e com tinta orgânica, não é que nem um cardápio de papel que você só acrescenta uma errata.*

*Aí a gente deixou assim, e estamos aqui sempre para ajudar o cliente sem precisar desperdiçar estes cardápios.*

**3. Qual a capacidade produtiva da fábrica?**

*Não sei. Acho que nem o Luiz sabe.*

**4. Existe algum desafio para o próximo ano?(Aumentar o índice de lembrança da marca, aumento da participação de mercado? Aumento do lucro?)**

*(Demorou bastante pensando.) Olha, pode parecer meio clichê, mas eu acho que o nosso objetivo mesmo é alimentar a felicidade das pessoas. Se algum cliente chegar aqui oito horas da noite e eu já tiver guardado tudo e fechado o caixa, eu não vou deixar de vender um brownie pra ele. Porque ele veio até aqui só para ter esse produto e curtir o momento dele. E se você conhecer o Luiz vai entender que a marca é isso. Ele não "tá" rico e milionário, ele vem com um carro f\*% para cá e o que ele quer é ajudar a realizar os nossos sonhos.*

**5. Há produtos para realização de festas? Como funciona? Quais são?**

*Nós trabalhamos sob encomendas e vendemos o tabuleiro de brownie que serve como bolo. O mais perto que chegamos de fazer algo para festas é que nós aceitamos a personalização das latas. A gente indica uma gráfica parceira e a pessoa encomenda a*

arte com eles e nós personalizamos os nossos produtos. Fizemos isso para o Telecine uma vez, as latas estão até expostas aqui na loja.

**6. Como surgiu o *Brownie is the new bolo*?**

Esse negócio de "*blabla*" is the new "*blabla*" é uma brincadeira que tá rolando com a galera. Tem aquela série "*Orange is the new black*", conhece? Então. O irmão do Luiz uma vez fez uma brincadeira dessa "*Brownie is the new bolo*" e aí pegou. A gente conhece o pai de um amigo nosso que tem uma fábrica de camisetas e começamos a brincar com isso. Hoje, todo mundo da equipe tem essa camisa e sempre veste nos eventos e na loja.

**b) E vocês venderam essa camisa?**

Não, ficou só entre a galera mesmo.

**7. Como surgiu o Brownie do Luiz pelo mundo?**

Po, então existe essa área no site, mas a gente nem tem trabalhado mais essa ideia. Começou em 2008/2009, quando o Luiz tinha juntado todas as moedas das vendas do Brownie do Luiz em porquinhos e conseguiu fazer uma viagem. Aí ele levou a lata e começou a tirar fotos em diversos lugares e a postar na internet. Com o tempo, uma galera começou a viajar e a tirar foto também com a lata pelo mundo.

**8. Como surgiu a ideia de colocar um bebedouro na loja?**

Primeiro nós somos contra a venda de água. Segundo, por coincidência as duas lojas (Laranjeiras e Leblon) ficam do lado de um bar, se o cliente quisesse uma água barata ele vai comprar no bar. E as duas lojas são pequenas, para vendermos água tem que ter espaço para estoque, armazenamento, geladeira... e isso a gente não tem.

**9. Como você descreveria o logo do Brownie do Luiz?**

Como assim? A ideia que me passa a logo? Po, não vale eu falar, porque eu sou designer, eu sei o que significa. É uma onda em cima, que também pode remeter ao relevo do Rio e a um violão. A logo toda é uma coisa que eu sei que ninguém associa: uma bateadeira vista de cima. Mas quando eu olho para a logo eu penso, sei lá, em praia, na garotada.

**10. Qual a parceria que você achou mais legal do BDL?**

Po, teve a Fosfobase no Espaço Acústica (Centro), que era uma festa que a gente vendeu brownie lá. Foi bem legal, tem várias festas que a gente faz isso.

Teve uma festa Esbórnica, que a gente levou o caminhão do Brownie do Luiz e dentro dele ficava uma cabine para tirar foto. Essa foi maneira.

**11. O que foi a festa *Brownie is the New Bolo*?**

Ah, a festa *Brownie is the New Bolo* foi uma desculpa nossa para reunir a galera, a equipe e os amigos do BDL, lá a gente lançou o Sorvete do Alasca e a banda da galera do BDL: Som da Lata. Foi maneiro, mas foi no Palaphita (Jockey Club do Rio-Gávea) lá era tudo carão.

**12. O que são o *Brownie Surf Team* e *Skate Brownie Team*?**

Ah, isso é uma brincadeira nossa. Fiz uma viagem e coloquei uma hashtag "*BrownieSkateTeam*" e a galera gostou. A gente apoia o esporte dos amigos: *skate*, *surf*, futebol. Mas não é nada demais não, no máximo a gente da brownie para a galera ficar feliz.

**13. Quem você considera o público-alvo da loja?**



O que o Luiz te respondeu? Ele disse mulher né? De 18 a 25 anos? Ahaha Eu acho isso errado. A gente até começou com esse público no início, mas hoje nas lojas, nos dias de semana, existem principalmente dois públicos:

a) A criançada do colégio Santo Agostinho (do lado da loja no Leblon). E também em Laranjeiras tem o pessoal que sai dos colégios Franco e Edem. Principalmente do Franco (Liceu Franco Brasileiro, que fica na mesma rua da loja).

b) As senhoras que vão na loja, ficam e conversam com a gente.

Durante o fim de semana o público é mais diversificado.

**14. Falando em senhora que fica conversando. Elas ficam em pé? Porque em nenhuma das duas lojas vocês tem lugar para os clientes sentarem.**

Pois é, isso vai ser um problema. Ainda mais aqui na loja do Leblon. Porque em Laranjeiras ainda tem um balcão maior. Aqui é um balcão pequenininho e ainda vai chegar a máquina de café. A gente não quer nunca expulsar os clientes. A gente quer que eles fiquem e curtam tudo. Mas a falta de espaço é um problema.

**15. O Luiz falou que vocês já pensaram em fazer algo em realização a fidelização de clientes, mas nunca conseguiram. O que você pensa disso?**

Po, seria ótimo termos alguma coisa. Acho importante isso. Já pensamos em inserir uma nova moeda de troca, que fosse o plástico da embalagem, por exemplo. E não sei como seria. O cliente devolveria tantas moedas e ganharia outro produto. Mas não elaboramos ainda.

**16. Vários amigos da minha idade, adoram a marca e falam super bem. Entretanto, tenho vários amigos que adorariam o brownie, mas nunca ouviram falar do BDL. Você não acha que devia haver mais investimento em comunicação?**

Bom o nosso objetivo é crescer de maneira orgânica. O Luiz te falou né? Que a gente investe zero reais em comunicação. Hoje a gente não dá conta da demanda, só pelas pessoas conhecerem do boca-a-boca a gente já tem um desafio. E a gente acredita que de forma orgânica, em redes, dá tempo da gente crescer junto com o nosso público. Se começar a investir em comunicação e a gente tiver um boom em demanda, não vai dar certo.

**17. Qual o horário de pico nos dias da semana?**

Acho que a saída do colégio 12h e 19h. Em Laranjeiras também.

*A entrevista teve que encerrar porque Guilherme estava atrasado para a faculdade.*

Entrevista com Lutwulli:

*Garotão, simpático, fala informal, sorriso aberto. Super comunicativo e com bom relacionamento com as muitas crianças que apareceram na loja enquanto eu fazia a entrevista. Sempre com uma piada de bom humor conseguia sorrisos dos clientes.*

*Durante o tempo que eu permaneci na loja aconteceu uma coisa muito interessante: Um ônibus escolar parou na rua, por causa do sinal, Lutwulli saiu correndo da Lojinha com uma lata de Veneno da Lata. Bateu na porta do ônibus, o motorista abriu e ele entrou sorrindo fazendo milhões de gestos para as crianças. Deixou a lata*

*lá dentro e voltou correndo para a lojinha. Dava pra escutar os gritos e risos das crianças com o ônibus indo embora.*

*Ele voltou falando "Po, meu irmão passa nessa rua todo dia e eu nunca dei nada para ele." Foi um momento de alimentar a felicidade alheia.*

**1. Qual é a ordem de produtos mais vendidos no Leblon?**

Quantitativamente: Brownie Original, Veneno da Lata, Brownie Nutella, Brownie Chocolate Branco, Brownie de Doce de Leite, Venenano da Lata, Brownie de Limão, Brownie de Maracujá, Sorvete do Alasca.

Mas o Veneno da Lata é que é a parada. O que dá mais lucro. O que bomba.

**2. Quem escolhe a música da loja? O que vocês tocam?**

Quem escolhe é a gente. Toca de tudo: Rock, pagode, soul, jazz. A gente toca o que a galera curte.

**b) E se o cliente chegar aqui e pedir alguma música?**

Olha, isso nunca aconteceu. Mas se acontecer, o cliente tem total abertura para escolher.

**3. O que você acha do apoio que o BDL dá para a música e o esporte?**

Aqui o Brownie do Luiz não é só o Brownie, tem muito mais por traz disso. A gente vive em sincronicidade, feliz. Eu canto as vezes com a galera, a gente curte fazer parte disso.

*Cheguei na loja do Leblon um pouco antes do horário de pico. Em poucos minutos a loja era uma gritaria misturada com gargalhadas. Parecia a hora do recreio, mas fora do colégio. As crianças disputavam a atenção dos vendedores. Gritavam "O meu", "Esse é meu". "Eu quero Nutella", "eu quero Chocolate Branco"...*

*Contavam moedas, os que não tinham pediam fiado. O vendedor Lutwulli falava "hoje não, já te dei um brownie outro dia." A promoção 3 por 10 faz sucesso entre eles. Sempre convence o último amigo a entrar na roda e comer brownie também. As embalagens eram tiradas com pressa. E ficava do lado de fora um aglomerado de criança em pé ou sentado no degrau da loja, comendo. Em meia hora a coisa se acalmou. E um dos vendedores desabafa "Meu Deus, essas crianças estupram a loja" e riu no final.*

*No tempo que passei lá, uma hora apenas, todos que entraram pareciam conhecer a loja e os produtos. Apenas um homem, vestido de terno na casa dos vinte e pouco /trinta anos, entrou, olhou o cardápio e meio sem certeza do que ia pedir, levou dois brownies para viagem.*

## APÊNDICE C - Entrevista realizada com clientes das lojas

Entrevistas em profundidade realizadas na loja de Laranjeiras no dia 27 out. de 2014.

Nome: "Não dou autógrafo, nem tiro selfie, mas meu nome é Anita "

60 anos

*Veio acompanhada de uma amiga. Conheceu o brownie por Maria Amália, uma senhora que está sempre na loja. Mora do lado e é considerada avó da garotada atendente. Dá o brownie para todo mundo e vai lá todo dia para conversar. (Nesse dia, não a encontrei.)*

*Anita era da Bahia e estava levando para a família, e seu médico em Salvador que "ia adorar"*

**1. Qual o conceito que vem na sua cabeça sobre a marca Brownie do Luiz?**

Sabor.

**2. Que outra marca você pensa para comer brownie?**

Não sei, não conheço.

**3. E para comer doces?**

Olha, para ser sincera eu não gosto muito de doce. Esse é que eu gostei.

**4. Qual a sensação após comer um de seus produtos?**

Ah é uma delícia, me satisfaz, é muito gostoso.

**5. Qual a frequência que você compra produtos do Brownie do Luiz?**

Provei e comprei uma vez só.

**6. Sente falta de algum tipo de fidelização?**

---

**7. No ambiente da loja, tem alguma coisa que você ache legal que chame atenção? (Espaço físico, produto, serviço)**

O espaço é muito interessante

**8. Tem alguma coisa que você não goste? Ou sinta falta?**

Ah, falta um café, um banquinho. (Contei a ele que havia café na loja.) Ah, então falta um banquinho com certeza.

**9. Na loja não existe espaço para sentar, isso te incomoda?**

Sim, é bom para parar e tomar com calma.

**10. Com quem você dividiria seu brownie?**

Ah, com todos os meus amigos. Conheci por uma amiga, achei ótimo. Vou levar para Salvador.

Amiga: " Ah isso seria ótimo para levar pra nossa viagem pra Machu Pichu!"

Nome: Maria Isabel

*Maria Isabel é da C.A.L em Laranjeiras, segundo a vendedora sempre aparece com uma amiga e leva Veneno da Lata para casa. Muito falante, cumprimentando todos os atendentes, deu a entrevista com pressa, pois a amiga tinha hora.*

Idade:32

**1. Qual o conceito que vem na sua cabeça sobre a marca Brownie do Luiz?**

Sabor textura (Estava comendo Veneno do Alasca)

**2. Que outra marca você pensa para comer brownie?**

Não sei, não conheço.

**3. E para comer doces?**

Gosto de sorvete da Kibon, mas brownie é brownie, né?

**4. Qual a sensação após comer um de seus produtos?**

Pecado, rrsrs. Culpa! Aliás vocês podiam lançar uma linha *diet* né, gente? Para reduzir esse instinto de culpa!!! ahaha

**5. Qual a frequência que você compra produtos do Brownie do Luiz?**

Ah de 2 em 2 semanas.

**6. Sente falta de algum tipo de fidelização?**

Ah sinto sim. Podia ter, sei lá, a cada dez latas que você comprar (Veneno da Lata) você ganha uma. Ou algo assim.

**7. No ambiente da loja, tem alguma coisa que você ache legal que chame atenção?(Espaço físico, produto, serviço)**

A estética do ambiente.

**8. Tem alguma coisa que você não goste? Ou sinta falta?**

REFRI! Falta *refri* gente. Tem que ter!

**9. Na loja não existe espaço para sentar, isso te incomoda?**

Sim. Poxa, tinha que ter um banquinho ou uma mesinha para comer brownie quente. Hmm que delícia.

**10. Com quem você dividiria seu brownie?**

Ah, eu divido com meus amigos. Aqui uma!

Nome: Helena Medeiros

*Helena conheceu o Brownie do Luiz pelas filhas que adoram o brownie e de tanto comerem acabaram levando a mãe para o caminho.*

Idade:52

**1. Qual o conceito que vem na sua cabeça sobre a marca Brownie do Luiz?**

Gostoso! Gula! rrsr

**b) A missão da marca é alimentar a felicidade das pessoas, você acha que eles passam isso pra você?**

Ah! Acho sim. Tudo que é doce alimenta! rrsr E euvejo também isso pelo tratamento. É ÓTIMO!

**2. Que outra marca você pensa para comer brownie?**

Não sei não.

**3. E para comer doces?**

Ah, chocolate Nestlé.

**4. Qual a sensação após comer um de seus produtos?**

Satisfação!

**5. Qual a frequência que você compra produtos do Brownie do Luiz?**

15 em 15 dias. Às vezes eu consigo passar do outro lado da rua rrsr e me controlar! Moro aqui do lado, é uma tortura!

**6. Sente falta de algum tipo de fidelização?**

Ah sinto sim. Um cartão fidelidade ou por quantidade.

**7. No ambiente da loja, tem alguma coisa que você ache legal que chame atenção? (Espaço físico, produto, serviço)**

Ah o atendimento! Eles são muito simpáticos.

**8. Tem alguma coisa que você não goste? Ou sinta falta?**

Ah, falta um lugar para sentar, para tomar sorvete!

**9. Na loja não existe espaço para sentar, isso te incomoda?**

SIM

**10. Com quem você dividiria seu brownie?**

Divido com as minhas filhas! São três!

Nome: Marta

*Marta conheceu o Brownie do Luiz através do filho de 40 anos que compra sempre. " Ele dá de presente para todo mundo, minha filha". Aquela caixinha de degustação que vem vários, ih faz o maior sucesso.*

Idade:55

**1. Qual o conceito que vem na sua cabeça sobre a marca Brownie do Luiz?**

GOSTOSO

**b) A missão da marca é alimentar a felicidade das pessoas, você acha que eles passam isso pra você?**

Ah! Acho sim.

**2. Que outra marca você pensa para comer brownie?**

Não sei.

**3. E para comer doces?**

Não consumo muito doce. Conheci esse pelo meu filho e gostei!

**4. Qual a sensação após comer um de seus produtos?**

Satisfação!

**5. Qual a frequência que você compra produtos do Brownie do Luiz?**

Primeira vez que eu estou comprando, minha filha.

**6. Sente falta de algum tipo de fidelização?**

Meu filho ia gostar. É sempre bom né? Um agrado!

**7. No ambiente da loja, tem alguma coisa que você ache legal que chame atenção?(Espaço físico, produto, serviço)**

Ah é bem interessante, bem montada. Essa ideia de montar uma lojinha é boa. Porque brownie a gente geralmente come em restaurante,né? Com sorvete! Nunca tinha visto uma lojinha só de brownie.

**8. Tem alguma coisa que você não goste? Ou sinta falta?**

Não.

**9. Na loja não existe espaço para sentar, isso te incomoda?**

Ah não. Porque eu gosto de comer do meu jeito. Quente em casa com sorvete. Então eu prefiro levar para casa.

**10. Com quem você dividiria seu brownie?**

Com meus filhos!

Nome: Patrícia

*Patrícia veio a loja para tomar um café. Como trabalha perto, sempre passa e toma seu café no balcão. (Os cafés são servidos com uma casquinha do brownie)*

Idade:52

**1. Qual o conceito que vem na sua cabeça sobre a marca Brownie do Luiz?**

Bom tratamento, simpático, gostoso!

**b) A missão da marca é alimentar a felicidade das pessoas, você acha que eles passam isso pra você?**

Com certeza, principalmente pelas pessoas. Pelo atendimento.

**2. Que outra marca você pensa para comer brownie?**

Não sei, não consumo muito doce.

**3. E para comer doces?**

Olha, na verdade eu como pouquíssimo doce. O meu negócio é frutas secas.

**4. Qual a sensação após comer um de seus produtos?**

Ah, me sinto ótima! Adoro essa mistura. Você tá vendo, né? Eu como os dois juntos! Acho que ninguém faz isso.

**5. Qual a frequência que você compra produtos do Brownie do Luiz?**

Três vezes por semana pelo menos.

**6. Sente falta de algum tipo de fidelização?**

Eu acharia muito legal. Sempre é bom um agrado.

**7. No ambiente da loja, tem alguma coisa que você ache legal que chame atenção?(Espaço físico, produto, serviço)**

Aqui é super bem cuidado. Programação visual, os objetos, a maneira da exposição das coisas.

**8. Tem alguma coisa que você não goste? Ou sinta falta?**

SIM! Falta um banquinho!

**9. Na loja não existe espaço para sentar, isso te incomoda?**

Sim, para tomar café faz falta. Aqui não tem espaço, mas uns 3 banquinhos altos perto do balcão, só para tomar rapidinho e ir embora seria muito bom.

**10. Com quem você dividiria seu brownie?**

Humm, eu já trouxe vários amigos aqui. Com meus amigos e colegas de trabalho.

Nome: Daniela

*Daniela apareceu no meio da tarde com mais 8 amigas, numa histeria sem fim. A mãe de uma das amigas estava descabelada e rindo de toda a situação das meninas. Elas estavam indo para a casa de uma delas e Daniela fez todo mundo parar e descer do carro para comprar Brownie do Luiz. Respondeu a entrevista super empolgada e fez as outras amigas responderem. Depois de 10 minutos de caos na loja. As oito entraram em um carro gritando, uma no colo da outra dando tchau para mim e para os atendentes.*

Idade:13

**1. Qual o conceito que vem na sua cabeça sobre a marca Brownie do Luiz?**

Delícia

**b) A missão da marca é alimentar a felicidade das pessoas, você acha que eles passam isso pra você?**

AHAM! É MARAVILHOSO

**2. Que outra marca você pensa para comer brownie?**

(Demorou bastante tempo, pediu ajuda para as amigas) Brownie da Su! É orgânico.

**3. E para comer doces?**

Kurt no Leblon!

**4. Qual a sensação após comer um de seus produtos?**

Muito boa. É uma delícia. Passa a felicidade.

**5. Qual a frequência que você compra produtos do Brownie do Luiz?**

Ah sempre que posso. Eu moro em Copacabana, compro em uma loja que não é do Brownie. Mas eu amo. Hoje eu fiz todo mundo vir! Acho que umas duas vezes por semana ou mais.

**6. Sente falta de algum tipo de fidelização?**

Ah seria muito bom!

**7. No ambiente da loja, tem alguma coisa que você ache legal que chame atenção?(Espaço físico, produto, serviço)**

Gracinha aqui! Confortável.

**8. Tem alguma coisa que você não goste? Ou sinta falta?**

Não!

**9. Na loja não existe espaço para sentar, isso te incomoda?**

Não!

**10. Com quem você dividiria seu brownie?**

Com as minhas amigas!! Mas eu gosto de comer ele todo rsrs. Mas eu trouxe todo mundo aqui! Você está vendo né? (Daniela comprou 3 brownies recheados e fez cada amiga comprar pelo menos 2 para provarem. Gritando aos berros na loja.)

Nome: Maria Paula

*Maria Paula era uma das amigas de Daniela. Estava meio perdida na gritaria das amigas e resolveu responder e me dar a entrevista. Enquanto fazíamos, Thaís, sua melhor amiga, entrou no contexto, com uma empolgação que deixou todo mundo rindo.*

Idade:13

**1. Qual o conceito que vem na sua cabeça sobre a marca Brownie do Luiz?**

Gostosura? PODE? ahaha

**b) A missão da marca é alimentar a felicidade das pessoas, você acha que eles passam isso pra você?**

Sim!

**2. Que outra marca você pensa para comer brownie?**

Carolina Sales, tem no Rio Design do Leblon! Eu conheço!

**3. E para comer doces?**

Fabiana D'Angelo, no Leblon também!

**4. Qual a sensação após comer um de seus produtos?**

Água na boca.

**5. Qual a frequência que você compra produtos do Brownie do Luiz?**

Toda semana!

**6. Sente falta de algum tipo de fidelização?**

Po, seria bem legal.

**7. No ambiente da loja, tem alguma coisa que você ache legal que chame atenção?(Espaço físico, produto, serviço)**

Adorei essa pirâmide de latas, Veneno da Lata.

**8. Tem alguma coisa que você não goste? Ou sinta falta?**

Precisa de um banco. (As amigas gritavam atrás "maaisespáço!")

**9. Na loja não existe espaço para sentar, isso te incomoda?**

Sim!

**10. Com quem você dividiria seu brownie?**

*Thaís se meteu na conversa: " Olha lá o que você vai responder, hein? Você não vai ser mais minha melhor amiga Maria Paula! EU AMO ESSE BROWNIE ELE É TUDO, É MARAVILHOSO, É DOS DEUSES. EU SEMPRE COMO O DELA. AI MEU DÊÊUS!"*

Com a minha Melhor amiga. Ela sempre come do meu mesmo. (Falou Maria um pouco pressionada).

Nome: Thaís

*Fui obrigada a entrevistar essa criança que quase me engoliu com seu entusiasmo para falar do Brownie do Luiz. Fez todo mundo esperar ela dar a entrevista e depois que saiu da loja, todos os atendentes ficaram rindo do perfil caricato da menina e como ela envolveu todos em sua paixão pelo brownie.*

Idade:13

**1. Qual o conceito que vem na sua cabeça sobre a marca Brownie do Luiz?**

MARAVILHOSO! UMA MARAVILHA! COMPRO NO POSTO IPIRANGA. ADORO O VENENO DA LATA!

**b) A missão da marca é alimentar a felicidade das pessoas, você acha que eles passam isso pra você?**

Sim, É ABSOLUTAMENTE TUDO ESSE BROWNIE.

**2. Que outra marca você pensa para comer brownie?**

Carolina Sales, tem NÉ MARIA PAULA?

**3. E para comer doces?**

Sorvete ITALIA, Havanna!

**4. Qual a sensação após comer um de seus produtos?**

PARECE UMA VIAGEEM, ME ALEGRA, é muito bom.

**5. Qual a frequência que você compra produtos do Brownie do Luiz?**

Olha, quando eu não compro eu PEGO DA MARIA PAULA. ahaha

**6. Sente falta de algum tipo de fidelização?**

Acho bem legal!

**7. No ambiente da loja, tem alguma coisa que você ache legal que chame atenção?(Espaço físico, produto, serviço)**

TUDO É LINDO. MARAVILHOSO. SABORES DIFERENTES. Coisa novas: Brownie de Nutella, Limão, brownie vendido na lata.

**8. Tem alguma coisa que você não goste? Ou sinta falta?**

Só falta o banco. Pode ser ali fora, ó!

**9. Na loja não existe espaço para sentar, isso te incomoda?**

Sim!

**10. Com quem você dividiria seu brownie?**

Com a MARIA PAULA, MINHA MELHOR AMIGA!

Nome: Mário Feijó

*Enquanto estava na lojinha, fui surpreendida pela presença do professor da ECO, Mário Feijó. Como bom ecoíno, foi muito solícito em me responder e agregou comentários relevantes na entrevista.*

**1. Qual o conceito que vem na sua cabeça sobre a marca Brownie do Luiz?**

Gostoso.

**2. Que outra marca você pensa para comer brownie?**

Moro no Humaitá e minha filha estuda aqui em Laranjeiras. Então como na Brownieria que é no Humaitá e aqui no Brownie do Luiz que é em Laranjeiras.

**3. E para comer doces?**

Eu não como muito doce. Não tem uma marca específica. Mas vamos lá, gosto de Doce de Leite da marca São Lourenço.

**4. Qual a sensação após comer um de seus produtos?**

Uma boa sensação. É gostoso.

**5. Qual a frequência que você compra produtos do Brownie do Luiz?**

Depende, passa as vezes.

**6. Sente falta de algum tipo de fidelização?**

Acho que o fideliza no comércio de bairro é o atendimento. Em lojas grandes pode ser preço, promoção. Mas aqui o atendimento é muito bom.

**7. No ambiente da loja, tem alguma coisa que você ache legal que chame atenção?(Espaço físico, produto, serviço)**

Clima de cozinha.

**8. Tem alguma coisa que você não goste? Ou sinta falta?**

Não tendo café, não precisa.

**9. Na loja não existe espaço para sentar, isso te incomoda?**

Sim!

**10. Com quem você dividiria seu brownie?**

Com a minha filha.

Nome: Pilar

*Pilar entrou na loja com ar descontraído como se estivesse entrando em casa. Parou para tomar um café. E enquanto tomava me deu essa entrevista.*

Idade: 29 anos.

**1. Qual o conceito que vem na sua cabeça sobre a marca Brownie do Luiz?**



Bom atendimento. Local do bairro.

**2. Que outra marca você pensa para comer brownie?**

Conheço o Mr. Paul. Mas é outro tipo de loja. Eles não têm esse tipo de intimidade. Eu conheci o Brownie do Luiz por um amigo. Depois eu vi que era aqui em Laranjeiras. Aí passei a vir sempre.

**3. E para comer doces?**

Eu gosto muito de sorvete, Haagen Daz de Macadâmia.

**4. Qual a sensação após comer um de seus produtos?**

Eu sinto acolhimento.

**5. Qual a frequência que você compra produtos do Brownie do Luiz?**

Umas 3 vezes por semana.

**6. Sente falta de algum tipo de fidelização?**

Acho que é sempre bom algum agrado para o cliente. Mas acho o atendimento muito bom, me faz voltar.

**7. No ambiente da loja, tem alguma coisa que você ache legal que chame atenção?(Espaço físico, produto, serviço)**

As pessoas que me atendem são fofas e gosto também dessas fotos na parede.

**8. Tem alguma coisa que você não goste? Ou sinta falta?**

Ah, falta um banquinho ali fora (na calçada). Pode ser daquele banquinho alto e mesa.

**9. Na loja não existe espaço para sentar, isso te incomoda?**

Sim!

**10. Com quem você dividiria seu brownie?**

Com a meus amigos, com o namorado.

Nome: Daniela 50 anos e Gabriela 19 anos

*Mãe e filha entraram na loja e apesar de eu tentar entrevistar uma de cada vez. Cada uma dava pitaco na resposta da outra.*

**1. Qual o conceito que vem na sua cabeça sobre a marca Brownie do Luiz?**

D: Sucesso G: Gordice

**2. Que outra marca você pensa para comer brownie?**

D: Não conheço. G: Brownieria no shopping.

**3. E para comer doces?**

D e G: Cake & Co

**4. Qual a sensação após comer um de seus produtos?**

D e G: Satisfação.

**5. Qual a frequência que você compra produtos do Brownie do Luiz?**

Moramos perto, sentíamos o cheiro quando ainda era a fábrica. Hoje nós passamos aqui uma vez por semana.

**6. Sente falta de algum tipo de fidelização?**

Sim, seria legal. Para quem passa sempre aqui é ótimo.

**b) E o atendimento? Você acha que é uma coisa que te faz voltar?**

Ah sim, eles são ótimos. Super simpáticos.

**7. No ambiente da loja, tem alguma coisa que você ache legal que chame atenção?(Espaço físico, produto, serviço)**

G: Acho acolhedor. D:Moderno, eficiente.

**8. Tem alguma coisa que você não goste? Ou sinta falta?**

Não.

**9. Na loja não existe espaço para sentar, isso te incomoda?**

Não!

**10. Com quem você dividiria seu brownie?**

G: Com a minha mãe. D: Com as minhas filhas, só! haha

Nome: Sérgio 50 Julian 11

*Pai e filho entraram na loja e aconteceu a mesma coisa. Os dois queriam responder a entrevista. Juntos. Sergio tem um escritório do lado e Julian já conhecia o Brownie do Luiz pelo ponto de venda no clube Hebraica.*

**1. Qual o conceito que vem na sua cabeça sobre a marca Brownie do Luiz?**

S e J: Doce.

**2. Que outra marca você pensa para comer brownie?**

S e J: Mr Paul.

**3. E para comer doces?**

S e J: Cocada feita na casca do coco. Que vende na feira da Glória.

**4. Qual a sensação após comer um de seus produtos?**

S: Pecado, haha, crime!! J: Eu *to* gordo, mas eu acho a sensação boa!

**5. Qual a frequência que você compra produtos do Brownie do Luiz?**

Difícil virmos. Evitamos comer doces.

**6. Sente falta de algum tipo de fidelização?**

S: Não sinto. Vontade de comer doce é algo que vem de repente não precisa de fidelização. Em um restaurante, por exemplo, é diferente. O doce é algo extra cotidiano, que se você quer, você tá disposto a gastar um pouco mais.

**7. No ambiente da loja, tem alguma coisa que você ache legal que chame atenção?(Espaço físico, produto, serviço)**

S: A loja é visualmente linda. O atendimento é bom. As pessoas que atendem aqui são envolvidas com a marca. Com o tema. Elas não têm cara de que pegaram 5 ônibus para estarem aqui. Elas se identificam com o que vendem, não estão estressadas. Se eu decido, no centro, tomar um suco de laranja em uma lanchonete, o cara vem estressado, com cara de sofrido e passa isso para mim. É uma diferença sutil, mas que muda toda a situação.

**8. Tem alguma coisa que você não goste? Ou sinta falta?**

S: Ah, falta uma cadeira, mesa alta. Para a gente sentar.

**9. Na loja não existe espaço para sentar, isso te incomoda?**

S: Sim, não sei como eles vão fazer porque aqui tem pouco espaço. Mas o ideal seria ocupar a calçada. Porque se vende café, não é como só comprar o doce e ir embora. Tem que sentar.

**10. Com quem você dividiria seu brownie?**

S: Com a minha família.

Nome: Salete 75 anos

*Salete entrou com uma amiga e começou a empilhar brownies e brownies no balcão. Elas conheceram o brownie através de uma senhorinha que sempre frequenta a loja e estavam comprando brownies para levarem de presente para Salvador, terra natal delas. Salete estava animada comprando, segundo ela, seu médico iria adorar a guloseima.*

**1. Qual o conceito que vem na sua cabeça sobre a marca Brownie do Luiz?**

Gostoso.

**2. Que outra marca você pensa para comer brownie?**

Não conheço.

**3. E para comer doces?**

Eu não como muito doce. Provei esse e gostei.

**4. Qual a sensação após comer um de seus produtos?**

Muito boa, é uma delícia.

**5. Qual a frequência que você compra produtos do Brownie do Luiz?**

Essa é a primeira vez que eu compro. Fui no posto de gasolina que vende no Flamengo, mas só vendia dois tipos de produto.

**6. Sente falta de algum tipo de fidelização?**

-----

**7. No ambiente da loja, tem alguma coisa que você ache legal que chame atenção?(Espaço físico, produto, serviço)**

Ah, é muito bem arrumado aqui.

**8. Tem alguma coisa que você não goste? Ou sinta falta?**

Falta um lugar para eu sentar e comer o brownie com um sorvete.

**9. Na loja não existe espaço para sentar, isso te incomoda?**

SIM

**10. Com quem você dividiria seu brownie?**

Com os meus amigos, é para eles que eu to levando!

Nome: Juca 7 anos

*Enquanto eu entrevistava outras pessoas na loja, que estava cheia. Juca, que estava indo pela primeira vez na loja, pediu para uma das atendentes um lugar para sentar. Falou que estava faltando um banquinho para ele. A atendente falou para o menino falar tudo comigo. Ele veio correndo até mim e começou a falar sem parar. Juca também viu a pirâmide de latas vazias que ficavam no balcão e pediu para a atendente se poderia pegar uma, pois seria muito interessante para a aula de reciclagem que ele tinha na escola. A atendente prontamente lhe deu uma lata.*

**1. Qual o conceito que vem na sua cabeça sobre a marca Brownie do Luiz?**

Gostoso. Brownie é muito bom.

**2. Que outra marca você pensa para comer brownie?**

Não conheço.

**3. E para comer doces?**

Eu gosto de picolé. De todas as marcas.

**4. Qual a sensação após comer um de seus produtos?**

Gosto doce, fico feliz, agitado.

**5. Qual a frequência que você compra produtos do Brownie do Luiz?**

Essa é a primeira vez que eu venho.

**6. Sente falta de algum tipo de fidelização?**

-----

**7. No ambiente da loja, tem alguma coisa que você ache legal que chame atenção? (Espaço físico, produto, serviço)**

Eu gostei da pirâmide (de latas). Da decoração, da *geladeirinha* (onde fica o sorvete Veneno do Alasca) e dos brownies recheados.

**8. Tem alguma coisa que você não goste? Ou sinta falta?**

Sim! Falta um banquinho! (A avó falou que faltava um café descafeinado.)

**9. Na loja não existe espaço para sentar, isso te incomoda?**

SIM

**10. Com quem você dividiria seu brownie?**

Ninguém! (A mãe reclamou na hora.) Tá bom, com a minha mãe.

Nome: Eliana 52 anos

*Eliana conheceu o Brownie do Luiz através do próprio Luiz, que levou de presente eu seu trabalho, a DELF que trabalha com medicina do trabalho. Ela gostou e depois descobriu que o seu filho conhecia já, e que apesar de morar em Brasília, era viciado no brownie. Toda vez que vem para o Rio, compra para levar.*

**1. Qual o conceito que vem na sua cabeça sobre a marca Brownie do Luiz?**

Gordice.

**2. Que outra marca você pensa para comer brownie?**

Até conheço. Mas não consigo comprar porque é ruim.

**3. E para comer doces?**

Mousse de maracujá, caseiro.

**4. Qual a sensação após comer um de seus produtos?**

Prazer. Depois, a culpa.

**b) Uma das missões do BDL é alimentar a felicidade das pessoas. Você acha que isso é passado para você?**

Com certeza. Isso passa através do atendimento e também na hora de comer o brownie. Eu sou psicóloga e quando eu tenho pacientes que estão ruinzinhos eu dou um brownie para eles. haha

**5. Qual a frequência que você compra produtos do Brownie do Luiz?**

Duas vezes por semana.

**6. Sente falta de algum tipo de fidelização?**

Acharia ótimo alguma fidelização.

**7. No ambiente da loja, tem alguma coisa que você ache legal que chame atenção?(Espaço físico, produto, serviço)**

O ambiente é bem legal. Combina com o brownie. Vicia.

**8. Tem alguma coisa que você não goste? Ou sinta falta?**

Ah, falta um lugar para sentar. De repente uma bancada maior para tomar café.

**9. Na loja não existe espaço para sentar, isso te incomoda?**

Sim.

**10. Com quem você dividiria seu brownie?**

Com meus filhos. Além do de Brasília que adora, eu tenho outra aqui que sempre come os meus!

Nome: Marília 50 anos

*Marília entrou na loja com calma. Dava para perceber que já era cliente. Era bem magra e pediu um nano brownie. (Brownie original vendido em miniatura). Disse que conheceu a loja porque sempre passava em frente. Um dia entrou e agora fica difícil resistir.*

**1. Qual o conceito que vem na sua cabeça sobre a marca Brownie do Luiz?**

Gostoso.

**2. Que outra marca você pensa para comer brownie?**

Não conheço.

**3. E para comer doces?**

Gosto de chocolate, barras.

**4. Qual a sensação após comer um de seus produtos?**

Me sinto bem.

**b) Uma das missões do BDL é alimentar a felicidade das pessoas. Você acha que isso é passado para você?**

Sim, com certeza. Principalmente vejo isso, quando dou de presente para os meus filhos.

**5. Qual a frequência que você compra produtos do Brownie do Luiz?**

Toda semana.

**6. Sente falta de algum tipo de fidelização?**

Sim, é sempre bom.

**7. No ambiente da loja, tem alguma coisa que você ache legal que chame atenção? (Espaço físico, produto, serviço)**

Eu acho bem bonitinho.

**8. Tem alguma coisa que você não goste? Ou sinta falta?**

Sim. Acho que poderiam vender os Nanos recheados. Às vezes a pessoa quer comer mas não aguenta um inteiro.

**9. Na loja não existe espaço para sentar, isso te incomoda?**

Não. Só se vender café. Ou sorvete. (A loja vende os dois).

**10. Com quem você dividiria seu brownie?**

Com meus filhos.

Observações gerais Laranjeiras:

**Casamento**

*Duas mulheres entraram na loja e vieram perguntar se eles faziam encomenda para casamentos. Um amigo da noiva falou tanto do BDL que ela teve que ir provar. Ela morava em Laranjeiras, provou o veneno da lata e adorou. A atendente mostrou o nano brownie, que geralmente é usado em festas, e falou da possibilidade de personalização. A noiva ficou eufórica e achou o nano brownie lindo.*

*P.s: Para personalização das latas ou brownies não é cobrado nenhum valor a mais do cliente. Segundo a atendente, não tem custo para eles. Uma vez que o cliente que fica responsável por desenvolver a arte e a gráfica que faz a arte. O BDL só recebe o material pronto para aplicar.*

**Nano**

*Durante a visita, percebi que não havia expositor para o nano brownie. O produto ficava escondido no balcão e apenas pedia quem conhecia o produto de outra ocasião.*

*A atendente me explicou que vem muito pouco nano da fábrica. Eles recebem entre 20/30 por dia e tem dias que nem recebem.*

*Pedi para ela expor em uma caixa improvisada. E as pessoas que viam se surpreendiam com existência de um brownie pequenino e falavam que fofo ou que lindo. E perguntavam o preço.*

**Distribuição**

*As lojas têm um sistema online de controle de estoque. Os atendentes atualizam as vendas feitas, e o responsável pela produção na fábrica analisa o estoque e envia remessas compatíveis com a saída dos produtos. Em Laranjeiras, o caminhão passa as 11 da manhã. Até lá não pode faltar produto.*

*Os únicos produtos, em Laranjeiras, que tem números fechados de envio são o: Brownie Original(300 por dia) e o Veneno da Lata(100 latas por dia). Esse acerto foi feito porque sempre faltava original no final do dia ou na manhã do dia seguinte. Já que o caminhão só costuma repor os produtos as 11 da manhã.*

*A logística do Veneno do Alasca (sorvete) ainda está sendo pensada. A venda depende muito do clima. Faz sol, vende. Segundo a atendente tem dias que acaba o sorvete na loja.*

*Para os pontos de revenda, o pedido de entrega é responsabilidade dos próprios parceiros, que devem fazer a encomenda com até 24 horas de antecedência. A responsabilidade é deles em se organizar. O BDL se preocupa com o prazo de validade dos produtos, então passa para os parceiros que prefere ir mais vezes nos pontos de revenda, entregar remessas menores, do que entregar remessas grandes e ter produtos expostos com o prazo de validade comprometido.*

**Bancos**

*Uma das atendentes me falou que as pessoas começaram a questionar a falta de bancos ou lugares para sentar, depois que colocaram a máquina de café na loja.*

### **Reciclando**

*Agora nas lojas têm dois potinhos de vidro para os clientes colocarem o papel da embalagem dos brownies que comeram. O BDL está fazendo testes de reciclagem para tentar reduzir ao máximo os resíduos que produz.*

*A atendente comentou comigo sobre como aumentou a conversação dentro da loja sobre sustentabilidade. Segundo ela, isso é incentivado porque toda vez que um cliente recusa a segunda via do cartão de débito um dos vendedores fala: o planeta agradece. E tem início uma conversa a respeito.*

*Também tem muitos clientes que vão na loja perguntando o que podem fazer com as latas do Veneno da Lata ou com as sacolas. Os atendentes aceitam de volta ou dão conselhos de como os clientes podem usar de maneira criativa a lata.*

*Antes, na loja tinham latinhas de Veneno da Lata com plantinhas na entrada da loja e servindo luminárias. Eram um exemplo legal para os clientes. Hoje foram retiradas.*

### **Brownie is The New Bolo**

*A camisa que surgiu de uma brincadeira do irmão do Luiz, será produzida para comercialização. A equipe espera que no Natal esteja à venda.*

### **Shadowing**

*Entraram 3 amigas. Uma pede dinheiro emprestado para a outra as duas compram o brownie e tiram rapidamente a embalagem e saem comendo e conversando pela rua.*

*Várias pessoas entraram na loja e falaram da mini geladeira que expõe o sorvete BDL. "Bonitinha", "Legal", "Linda".*

*Em uma compra, a cliente pediu uma etiqueta para fechar a sacola. O atendente trouxe uma etiqueta antiga com o tema da páscoa e com orelhinhas de coelho e cortou na hora com a mão as orelhas para fechar a sacola.*

*Uma cliente que eu entrevistei e que tomou um café saiu da loja sem pagar. Retornou alguns minutos depois, dizendo que havia se esquecido. A atendente também não tinha percebido.*

*Uma das clientes disse que sempre passa na loja para tomar café, mas não resiste e acaba levando um brownie.*

*Duas crianças com roupa de ballet entraram na loja correndo juntas e rindo, pediram uma amostra de Veneno da Lata e foram embora.*

*Uma criança foi com a mãe na loja. Parecia ser de origem humilde. Pediu uma amostra de Veneno da Lata e convenceu a mãe a comprar um brownie de doce de leite para ela. Quando ela pegou o brownie, o apertou no peito e depois beijou.*

*Um adolescente do colégio Cruzeiro entrou contando moedas e comprou um brownie apenas.*

*Um homem de Mato Grosso do Sul comprou 12 originais para levar para sua filha que amou o brownie quando ele levou da última vez.*

*Um avô comprou uma lata de brownie para a neta e ganhou um abraço de agradecimento.*

*A psicóloga Eliana conversou também com os vendedores sobre reciclagem e como no prédio dela as pessoas não respeitam isso.*

### **Natal**

*Perguntei se no Natal o BDL costuma expandir seu horário ou calendário, já que é a época que mais vende. A atendente falou que tem muito pouco tempo de loja. Eles só passaram por*

*um natal antes desse e fazia apenas um mês que a loja tinha inaugurado. Mas que é possível que haja um ajuste do calendário se as vendas estiverem "bombando".*

### **Música**

*A música foi uma coisa que observei bastante na loja de laranjeiras. Perguntei para a atendente quem escolhia. Na primeira visita me falaram que eram eles mesmos. Que tocava de tudo que eles gostavam, era bem eclético. Mas dessa vez, me informaram que fizeram uma playlist no Spotify com as músicas que tem a ver com o Brownie do Luiz, e que eles estavam usando, a lista continuava sendo bem eclética. Percebi também que, como não tem lugar para sentar, os clientes são impactados na maioria das vezes apenas por uma ou duas músicas.*

*Mas um bom momento a loja ficou sem música. Porque a playlist parou ou porque alguém esqueceu de colocar outra faixa para tocar.*

### **Veneno do Alasca**

*Provei o sorvete Veneno do Alasca na loja. A conservação do sorvete não está adequada. O sorvete vem muito duro, o que faz o cliente, se quiser comer na hora, ter que esperar. Como na loja não tem lugar para sentar, isso prejudica a experiência do cliente.*

*Para comer o sorvete são servidas pazinhas de madeira. Como o sorvete está duro, a pá quebra. Alguns clientes sugeriram a troca da pá enquanto estive lá. Os próprios atendentes já dão duas pás prevendo a quebra de uma. Mas o que deve ser ajustado é a refrigeração do freezer.*

*Quando questionei a atendente sobre a temperatura do freezer ela disse que eles não conseguiram ajustar a temperatura e o sorvete continua duro.*

*O transporte do sorvete também tem que ser revisto. Para o cliente levar o produto é dada a mesma sacola de papelão que serve de transporte para os brownies. Se o sorvete começar a derreter, a sacola pode rasgar. A sacola para o sorvete deveria ser de outro material.*

*O atendente falou que muitos clientes já pediram um isopor ou alguma embalagem térmica para levarem o sorvete sem que o mesmo derreta.*

### **Novos Colaboradores**

*Todo mundo que entra no Brownie do Luiz, passa um dia na fábrica fazendo brownie para entender como é o processo e poder instruir os clientes.*

### **SAC ou Resolução de Problemas**

*Questionei sobre um caso que vi no Facebook com a reclamação de uma cliente que foi buscar uma encomenda na loja e estava fechada. Os atendentes começaram a conversar sobre o assunto. E disseram que acham que tem pouco treinamento para a resolução de problemas. E que as vezes o BDL passa por situações desnecessárias, por falta de atenção ou por não ter alguém preparado para lidar com a situação. Que eles sabem pedir desculpas, desculpas. Mas que a solução não é tão boa, ou rápida. E que fica feio para a marca.*

Entrevistas em profundidade realizadas na loja do Leblon no dia 28 out. de 2014.

Nome: Carolina 22 anos

*Carolina conheceu o Brownie do Luiz pelo próprio Luiz que deu um brownie para ela.*

1. **Qual o conceito que vem na sua cabeça sobre a marca Brownie do Luiz?**  
Muito bom.
2. **Que outra marca você pensa para comer brownie?**  
Não conheço.
3. **E para comer doces?**  
Na verdade não sou muito de doce.
4. **Qual a sensação após comer um de seus produtos?**  
Felicidade.
5. **Qual a frequência que você compra produtos do Brownie do Luiz?**  
2 vezes por mês.
6. **Sente falta de algum tipo de fidelização?**  
Sim. Uma amiga minha tem coleção dessas latas, seria legal.
7. **No ambiente da loja, tem alguma coisa que você ache legal que chame atenção?(Espaço físico, produto, serviço)**  
Bom atendimento, a música é legal, a cor das paredes.
8. **Tem alguma coisa que você não goste? Ou sinta falta?**  
Falta um lugar para sentar.
9. **Na loja não existe espaço para sentar, isso te incomoda?**  
Sim
10. **Com quem você dividiria seu brownie?**  
Ninguém!

Nome: Nina 25 anos

*Nina conheceu o Brownie do Luiz porque sua amiga indicou.*

1. **Qual o conceito que vem na sua cabeça sobre a marca Brownie do Luiz?**  
Chocolate
2. **Que outra marca você pensa para comer brownie?**  
Brownieria
3. **E para comer doces?**  
*Petit Gateau* em restaurantes.
4. **Qual a sensação após comer um de seus produtos?**  
Prazer
5. **Qual a frequência que você compra produtos do Brownie do Luiz?**  
Essa é a primeira vez que eu venho.
6. **Sente falta de algum tipo de fidelização?**  
-----
7. **No ambiente da loja, tem alguma coisa que você ache legal que chame atenção?(Espaço físico, produto, serviço)**  
Decoração, cor da loja.
8. **Tem alguma coisa que você não goste? Ou sinta falta?**  
Não sei, talvez um lugar para sentar.
9. **Na loja não existe espaço para sentar, isso te incomoda?**  
Sim
10. **Com quem você dividiria seu brownie?**  
Ninguém!



Nome: Yanna 15 anos

*Yanna chegou na loja com uniforme do colégio e de skate. Bateu altos papos com Lutwulli sobre o que ia comprar e sobre o seu skate.*

**1. Qual o conceito que vem na sua cabeça sobre a marca Brownie do Luiz?**

Delícia.

**b) Uma das missões do Brownie do Luiz é alimentar a felicidade das pessoas. Você acha que ele passa isso para você?**

AHAM. Principalmente pelo sabor e o atendimento.

**2. Que outra marca você pensa para comer brownie?**

Fabiana D'Angelo, Brownie da Nanda, Brownie da vovó. Mas nenhum tem o mesmo sabor que o Brownie do Luiz!

**3. E para comer doces?**

Brigadeiro, caseiro.

**4. Qual a sensação após comer um de seus produtos?**

Felicidade e quero mais! ahaha

**5. Qual a frequência que você compra produtos do Brownie do Luiz?**

Eu evito vir aqui sabe? Mas eu não resisto. Moro perto e passo aqui sempre.

**6. Sente falta de algum tipo de fidelização?**

Sim, seria maneiro.

**b) Você acha que o atendimento é uma coisa que te faz voltar?**

Sim! Com certeza. O atendimento é muito bom. O Lutwulli é demais. ahaha

**7. No ambiente da loja, tem alguma coisa que você ache legal que chame atenção?(Espaço físico, produto, serviço)**

Agradável, confortável.

**8. Tem alguma coisa que você não goste? Ou sinta falta?**

Não sei. Poderia ter mesa, né? Mas a proposta é pegar e levar.

**9. Na loja não existe espaço para sentar, isso te incomoda?**

Acho que não.

**10. Com quem você dividiria seu brownie?**

Ninguém.

Nome: Letícia 23 anos.

**1. Qual o conceito que vem na sua cabeça sobre a marca Brownie do Luiz?**

Gostoso.

**2. Que outra marca você pensa para comer brownie?**

Olenca, faz doce para casamento.

**3. E para comer doces?**

Diletto, o sorvete.

**4. Qual a sensação após comer um de seus produtos?**

Feliz. Me sinto relaxada.

**5. Qual a frequência que você compra produtos do Brownie do Luiz?**

Uma vez por mês.

**6. Sente falta de algum tipo de fidelização?**

Sim, seria legal. Me faria comprar mais.

**b) Você acha que o atendimento é uma coisa que te faz voltar?**

Sim.

**7. No ambiente da loja, tem alguma coisa que você ache legal que chame atenção?(Espaço físico, produto, serviço)**

Bonitinho, gosto da música também.

**8. Tem alguma coisa que você não goste? Ou sinta falta?**

Falta mesa.

**9. Na loja não existe espaço para sentar, isso te incomoda?**

Sim

**10. Com quem você dividiria seu brownie?**

Meu noivo. Já comprei como presente para ele.

Nome:Paula 45 anos

*Paula conheceu o Brownie do Luiz através de sua filha.*

**1. Qual o conceito que vem na sua cabeça sobre a marca Brownie do Luiz?**

Gulodice. Vício.

**b) Uma das missões do Brownie do Luiz é alimentar a felicidade das pessoas.**

**Você acha que ele passa isso para você?**

Sim.

**2. Que outra marca você pensa para comer brownie?**

Não tem o que discutir, Brownie do Luiz é melhor que tudo. Não conheço nenhuma.

**3. E para comer doces?**

Quindim caseiro.

**4. Qual a sensação após comer um de seus produtos?**

Culpa. haha

**5. Qual a frequência que você compra produtos do Brownie do Luiz?**

Esporadicamente.

**6. Sente falta de algum tipo de fidelização?**

Sim, seria bacana.

**b) Você acha que o atendimento é uma coisa que te faz voltar?**

Sim.

**7. No ambiente da loja, tem alguma coisa que você ache legal que chame atenção?(Espaço físico, produto, serviço)**

Visual é legal.

**8. Tem alguma coisa que você não goste? Ou sinta falta?**

Poderia ter umas mesinhas altas para a gente apoiar.

**9. Na loja não existe espaço para sentar, isso te incomoda?**

Sim

**10. Com quem você dividiria seu brownie?**

Minha filha!

Nome:João 15 anos

*João conheceu o Brownie do Luiz num posto da Gávea. Ponto de revenda do BDL.*

**1. Qual o conceito que vem na sua cabeça sobre a marca Brownie do Luiz?**

Gostoso para C&#x2011;\$(@

**b) Uma das missões do Brownie do Luiz é alimentar a felicidade das pessoas.**

**Você acha que ele passa isso para você?**

Sim!

**2. Que outra marca você pensa para comer brownie?**

Não conheço nenhuma.

**3. E para comer doces?**

Sorvete Nestlé.

**4. Qual a sensação após comer um de seus produtos?**

Quero comer mais.

**5. Qual a frequência que você compra produtos do Brownie do Luiz?**

Três vezes por semana. Agora faço inglês aqui na Cultura Inglesa (fica em frente ao BDL) e depois da aula sempre venho aqui.

**6. Sente falta de algum tipo de fidelização?**

Seria maneiro.

**b) Você acha que o atendimento é uma coisa que te faz voltar?**

Sim. Tem um cara do cabelo maneiro que é f\*ck#\*.

**7. No ambiente da loja, tem alguma coisa que você ache legal que chame atenção?(Espaço físico, produto, serviço)**

Maneiro o lugar, os bonés tão a venda? Legal! A música é maneira também.

**8. Tem alguma coisa que você não goste? Ou sinta falta?**

Não.

**9. Na loja não existe espaço para sentar, isso te incomoda?**

Não. Não precisa de lugar para sentar, é só comprar o brownie e levar.

**10. Com quem você dividiria seu brownie?**

Minha namorada, mas ela não gosta muito de doce. Aí eu como sozinho.

Nome:Carla 16 anos

*Carla entrou na loja depois da aula com mais duas amigas Daniela e Carolina. As três ficaram horas conversando na loja antes de entrar e contando moedas e também demoraram mais algum tempo para decidir qual sabor cada uma iria querer.*

*Carla conheceu o Brownie do Luiz pela internet, acha que pelo Facebook.*

**1. Qual o conceito que vem na sua cabeça sobre a marca Brownie do Luiz?**

BOM!

**b) Uma das missões do Brownie do Luiz é alimentar a felicidade das pessoas. Você acha que ele passa isso para você?**

Sim!

**2. Que outra marca você pensa para comer brownie?**

Não conheço nenhuma.

**3. E para comer doces?**

Brigadeiro.

**4. Qual a sensação após comer um de seus produtos?**

Prazer.

**5. Qual a frequência que você compra produtos do Brownie do Luiz?**

1 vez por semana.

**6. Sente falta de algum tipo de fidelização?**

Seria legal.

**b) Você acha que o atendimento é uma coisa que te faz voltar?**

Sim, eles são bons.

**7. No ambiente da loja, tem alguma coisa que você ache legal que chame atenção?(Espaço físico, produto, serviço)**

Bonito, legal eu gosto da madeira na decoração.

**8. Tem alguma coisa que você não goste? Ou sinta falta?**

Não.

**9. Na loja não existe espaço para sentar, isso te incomoda?**

Poderia ter, mas para a gente não faz diferença porque a gente sempre vem ou na hora do recreio ou na hora da saída. Compramos e vamos embora.

**10. Com quem você dividiria seu brownie?**

Com as minhas amigas.

Nome: Daniela 16 anos

*Daniela conheceu o Brownie do Luiz através da nova lojinha do Leblon.*

*Carla conheceu o Brownie do Luiz pela internet, acha que pelo Facebook.*

1. **Qual o conceito que vem na sua cabeça sobre a marca Brownie do Luiz?**

Felicidade.

- b) **Uma das missões do Brownie do Luiz é alimentar a felicidade das pessoas. Você acha que ele passa isso para você?**

Sim!

2. **Que outra marca você pensa para comer brownie?**

Não conheço.

3. **E para comer doces?**

Brigadeiro.

4. **Qual a sensação após comer um de seus produtos?**

Prazer.

5. **Qual a frequência que você compra produtos do Brownie do Luiz?**

Teve uma semana que eu vim todos os dias! ahaha Agora eu tento dar uma controlada.

Venho 2, 3 vezes ahaha

6. **Sente falta de algum tipo de fidelização?**

Seria legal.

- b) **Você acha que o atendimento é uma coisa que te faz voltar?**

Sim, eles são muito simpáticos.

7. **No ambiente da loja, tem alguma coisa que você ache legal que chame atenção? (Espaço físico, produto, serviço)**

É bem legal, eu gosto da decoração.

8. **Tem alguma coisa que você não goste? Ou sinta falta?**

Não.

9. **Na loja não existe espaço para sentar, isso te incomoda?**

Não.

10. **Com quem você dividiria seu brownie?**

Com ninguém!

Nome: Carolina 16 anos

*Carolina conheceu o Brownie do Luiz a partir dos amigos no colégio.*

1. **Qual o conceito que vem na sua cabeça sobre a marca Brownie do Luiz?**

Gostoso.

- b) **Uma das missões do Brownie do Luiz é alimentar a felicidade das pessoas. Você acha que ele passa isso para você?**

Sim!

2. **Que outra marca você pensa para comer brownie?**

Não conheço nenhuma.

3. **E para comer doces?**

*Petit Gateau* em restaurantes.

4. **Qual a sensação após comer um de seus produtos?**

Prazer.

5. **Qual a frequência que você compra produtos do Brownie do Luiz?**

Uma vez por semana.

6. **Sente falta de algum tipo de fidelização?**

Seria legal.

- b) **Você acha que o atendimento é uma coisa que te faz voltar?**

Sim, eles são maneiros.

7. **No ambiente da loja, tem alguma coisa que você ache legal que chame atenção?(Espaço físico, produto, serviço)**  
Bonito, legal eu gosto da madeira também.
8. **Tem alguma coisa que você não goste? Ou sinta falta?**  
Não.
9. **Na loja não existe espaço para sentar, isso te incomoda?**  
Não.
10. **Com quem você dividiria seu brownie?**  
Com ninguém, mas a Daniela já pegou meu brownie uma vez.

Nome: João, Ana e Eduardo 11 anos

*João, Ana e Eduardo são trigêmeos e estavam na loja com a mãe fazendo maior bagunça para escolherem seus brownies. Quando perguntei se poderia entrevistá-los os três começaram a me responder ao mesmo tempo. Os irmãos conheceram o Brownie do Luiz no clube Piraquê com os amigos.*

1. **Qual o conceito que vem na sua cabeça sobre a marca Brownie do Luiz?**  
Delicioso.
- b) **Uma das missões do Brownie do Luiz é alimentar a felicidade das pessoas. Você acha que ele passa isso para você?**  
Sim!
2. **Que outra marca você pensa para comer brownie?**  
Não conhecemos.
3. **E para comer doces?**  
Sorvete! Diletto, Itália.
4. **Qual a sensação após comer um de seus produtos?**  
João disse ficar satisfeito. Eduardo e Ana ficam com o gostinho de quero mais.
5. **Qual a frequência que você compra produtos do Brownie do Luiz?**  
Esporadicamente.
6. **Sente falta de algum tipo de fidelização?**  
Seria bom ter uma.
- b) **Você acha que o atendimento é uma coisa que te faz voltar?**  
Sim, eles são legais.
7. **No ambiente da loja, tem alguma coisa que você ache legal que chame atenção?(Espaço físico, produto, serviço)**  
O Banner vivo chama atenção.
8. **Tem alguma coisa que você não goste? Ou sinta falta?**  
Não.
9. **Na loja não existe espaço para sentar, isso te incomoda?**  
Não, porque a gente leva para casa.
10. **Com quem você dividiria seu brownie?**  
Com a nossa família.

Nome: Luisa 8 anos

*Luisa vai na loja do BDL todo dia depois da aula com o pai.*

1. **Qual o conceito que vem na sua cabeça sobre a marca Brownie do Luiz?**  
Comer.
- b) **Uma das missões do Brownie do Luiz é alimentar a felicidade das pessoas. Você acha que ele passa isso para você?**  
Sim!
2. **Que outra marca você pensa para comer brownie?**

Conheço uma em Botafogo, mas não lembro o nome. Brownieria eu acho. E não é igual aqui. O sabor do BDL É MUITO MELHOR.

**3. E para comer doces?**

Brigadeiro.

**4. Qual a sensação após comer um de seus produtos?**

Quero comer mais. Minha cabeça quer mais, minha barriga sente culpa.

**5. Qual a frequência que você compra produtos do Brownie do Luiz?**

Todo dia.

**6. Sente falta de algum tipo de fidelização?**

Seria legal.

**b) Você acha que o atendimento é uma coisa que te faz voltar?**

Sim, eles são muito legais.

**7. No ambiente da loja, tem alguma coisa que você ache legal que chame atenção?(Espaço físico, produto, serviço)**

Eu gosto daqui, de tudo. Por isso venho todo dia.

**8. Tem alguma coisa que você não goste? Ou sinta falta?**

Não.

**9. Na loja não existe espaço para sentar, isso te incomoda?**

Não. É bom que eu saio daqui e dá tempo de comer tudo e pedir pro papai voltar e comprar mais.

**10. Com quem você dividiria seu brownie?**

Ninguém. O papai não pode comer doce.

Nome: Daiane 21 anos

*Daiane conheceu o Brownie do Luiz através de uma amiga e por trabalhar perto sempre passa na lojinha. Já falou que tentou trazer a família para conhecer o Brownie do Luiz mas não conseguiu marcar um dia ainda. Já entrou na loja dizendo "Ai gente olha o que vocês fazem comigo, to todo dia aqui."*

**1. Qual o conceito que vem na sua cabeça sobre a marca Brownie do Luiz?**

Maravilhoso.

**b) Uma das missões do Brownie do Luiz é alimentar a felicidade das pessoas. Você acha que ele passa isso para você?**

Sim!

**2. Que outra marca você pensa para comer brownie?**

Conheço uma amiga que faz brownie. Mas já pedi desculpas para ela, porque eu tive que vir para a "concorrência". O Brownie do Luiz é muito melhor.

**3. E para comer doces?**

Pão de mel recheado com doce de leite que uma amiga minha faz.

**4. Qual a sensação após comer um de seus produtos?**

Fico muito feliz na hora, mas depois da uma dor na consciência.

**5. Qual a frequência que você compra produtos do Brownie do Luiz?**

Todo dia depois do trabalho.

**6. Sente falta de algum tipo de fidelização?**

Seria legal. Mas seria UM CASTIGO NÉ. Vocês querem me viciar.

**b) Você acha que o atendimento é uma coisa que te faz voltar?**

Ah, sim! Eles são muito cordiais. O atendimento é maravilhoso e a galera é extrovertida.

**7. No ambiente da loja, tem alguma coisa que você ache legal que chame atenção?(Espaço físico, produto, serviço)**

Adoro a decoração, as cores.

8. **Tem alguma coisa que você não goste? Ou sinta falta?**  
Não.
9. **Na loja não existe espaço para sentar, isso te incomoda?**  
Não. Porque eu compro aqui e como no caminho para casa.
10. **Com quem você dividiria seu brownie?**  
Com minha filha e meu marido.

Nome: Sofia 9 anos

*Sofia conheceu o Brownie do Luiz através de sua mãe.*

1. **Qual o conceito que vem na sua cabeça sobre a marca Brownie do Luiz?**  
Gostoso.
- b) **Uma das missões do Brownie do Luiz é alimentar a felicidade das pessoas. Você acha que ele passa isso para você?**  
Sim!
2. **Que outra marca você pensa para comer brownie?**  
Não conheço.
3. **E para comer doces?**  
Nutella.
4. **Qual a sensação após comer um de seus produtos?**  
Satisfeita ou quero comer mais.
5. **Qual a frequência que você compra produtos do Brownie do Luiz?**  
Uma vez por semana.
6. **Sente falta de algum tipo de fidelização?**  
Seria legal.
- b) **Você acha que o atendimento é uma coisa que te faz voltar?**  
Sim.
7. **No ambiente da loja, tem alguma coisa que você ache legal que chame atenção?(Espaço físico, produto, serviço)**  
Decoração, coleção de latinhas personalizadas no interior da loja.
8. **Tem alguma coisa que você não goste? Ou sinta falta?**  
Não.
9. **Na loja não existe espaço para sentar, isso te incomoda?**  
Só se a minha mãe quisesse café.

**10. Com quem você dividiria seu brownie?**

Ninguém. (Mãe falou que era para ela dividir com o pai e a irmã. Mas dá briga em casa) Sofia disse que se pudesse esconderia o brownie dela num cofre dentro do armário para ninguém roubar.

Nome: Daniele 10 anos

*Conheceu o brownie por causa de seu pai, que conhecia o Luiz de algumas festas que ele participou.*

1. **Qual o conceito que vem na sua cabeça sobre a marca Brownie do Luiz?**  
Bom, maravilhoso.
- b) **Uma das missões do Brownie do Luiz é alimentar a felicidade das pessoas. Você acha que ele passa isso para você?**  
Sim!
2. **Que outra marca você pensa para comer brownie?**  
Não conheço.

3. **E para comer doces?**  
Palha italiana caseira.
4. **Qual a sensação após comer um de seus produtos?**  
MARAVILHOSA
5. **Qual a frequência que você compra produtos do Brownie do Luiz?**  
Duas vezes por semana.
6. **Sente falta de algum tipo de fidelização?**  
Seria legal.
- b) Você acha que o atendimento é uma coisa que te faz voltar?**  
Sim, eu gosto dos meninos.
7. **No ambiente da loja, tem alguma coisa que você ache legal que chame atenção?(Espaço físico, produto, serviço)**  
Decoração.
8. **Tem alguma coisa que você não goste? Ou sinta falta?**  
Não.
9. **Na loja não existe espaço para sentar, isso te incomoda?**  
Não.
10. **Com quem você dividiria seu brownie?**  
Com a mamãe.

Observações Gerais Leblon:

*Uma senhora entrou na loja e trocou a lata que foi produzida no dia 24 porque não gostava do dia.*

*Um dos colaboradores conversa sobre skate com uma cliente de 13 anos.*

*Nano Brownie não estava exposto na loja do Leblon também.*

*Na loja não tem um lugar próprio para colocar os copos descartáveis, assim como tem na loja de Laranjeiras.*

*Entraram duas amigas, vindo da praia, e compraram brownies para consumir na hora.*

*Uma cliente pediu um Nano Brownie de Nutella. O colaborador explicou que dá muito trabalho fazer os brownies versão mini com recheio, porque o recheio é colocado manualmente.*

*Cliente perguntou se não havia um isopor para levar o sorvete para casa.*

*O horário de funcionamento no sábado da loja do Leblon é diferente do de Laranjeiras: 12h às 20h. Isso acontece devido a percepção do fluxo de pessoas na loja desde que abriram. Muitos passam lá depois da praia também.*

*Além do Colégio Santo Agostinho, do lado do Brownie do Luiz, há uma Cultura Inglesa (curso de inglês) na frente da loja. As crianças só podem sair do curso com os seus responsáveis, mas os atendentes mantêm um relacionamento bom com o segurança do curso, que deixa as crianças atravessarem para comprar brownie e consumirem enquanto esperam seus pais.*

*Do lado do Brownie do Luiz também tem uma academia Body Tech, e segundo um dos colaboradores, muitas moças depois de malhar passam lá.*

*Durante minha visita, os atendentes botaram várias músicas altas. Tocavam com o violão acompanhando ou tentavam incentivar um deles a mostrar o seu gingado dançando.*



*Durante essa tentativa, tocaram vários funks com o atendente dançando empolgadamente. Uma menina entrou na loja espantada rindo e saiu rindo da dança do atendente. As amigas ficaram do lado de fora sem reação.*

*Uma senhora entrou e começou a pegar vários produtos. Disse que ia levar para viajar e começou a olhar os prazos de validade. Havia selecionado vários brownies Originais, mas devolveu. Segundo ela, estavam velhos e não iria levar para dar de presente. Consumiu mais de cem reais, mas saiu reclamando da validade dos produtos.*

*Uma senhora que entrou com o neto, precisou se apoiar na parede para subir o degrau da entrada e para descer também na hora de ir embora.*

*Um dos sócios, enquanto conversava comigo, falou que o objetivo da marca é abrir outra loja própria. Segundo ele a capacidade produtiva da fábrica pode crescer mais, hoje eles produzem cerca de 7 toneladas. Segundo ele, o e-commerce está crescendo. E Janeiro é o mês mais fraco de vendas. Quando indaguei como eles faziam para administrar a demanda, ele disse que só têm um ano de experiência não houve uma estratégia formulada para isso.*

*Quando um dos colaboradores viram que eu estava perguntando se as pessoas se incomodavam em não ter um lugar para sentar, ele falou que a loja serve de take away. Pra galera que sai do trabalho ou da escola e vai almoçar ou vai pra casa. Não tem espaço físico para bancos.*